

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SIDINEIA RODRIGUES

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO: UM
PROJETO PILOTO EM ESCRITÓRIO DE
CONTABILIDADE NO MUNICÍPIO DE
QUITANDINHA/PR.**

CURITIBA

2017

SIDINEIA RODRIGUES

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO: UM PROJETO PILOTO EM
ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE NO MUNICÍPIO DE QUITANDINHA/PR.**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista. Curso de Especialização em Contabilidade e Finanças do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof.^a Simone Bernardes Voese.

CURITIBA

2017

*Para minha Mãe Eva,
Exemplo inquestionável de
honestidade, Dedicação e vida.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente á DEUS, por ter me protegido e guiado durante todos os passos, á ele toda honra e toda glória.

Á toda minha grande família, em especial á minha MÃE EVA, meu alicerce, obrigada pela vida, pelo amor e carinho essenciais para conquistar todas as vitórias, ao meu PAI JOSÉ que mesmo estando longe fisicamente, sempre estará presente espiritualmente, ás minhas irmãs Sirlei e Juliana que sempre me ajudam em todos os momentos, aos meus sobrinhos: Guilherme, Pietra e Vinícius obrigado por fazerem parte da minha vida.

A minha sogra Márcia que me acolheu de braços aberto em sua casa e não mediu esforços para me ajudar. Ao meu namorado, Carlos Eduardo, por todo apoio, dedicação, compreensão e incentivos em todos os momentos.

A toda a equipe JS Contabilidade, em especial ao João Henrique que me proporcionou mais essa oportunidade e por ter me confiado os dados necessários para a realização da pesquisa.

Aos meus poucos amigos, mas verdadeiros, Márcio, Josete, Leziane, Gabrieli, Bruno e Evelise obrigada pelo apoio e pelos momentos alegres que passamos juntos. A Franciele, Fernanda e Aline por ter me ajudado desde o início dessa caminhada e especialmente ao Jean e a Bruna que não mediram esforços em me ajudar e apoiar nesta etapa final, vocês são os presentes de DEUS em minha vida.

Enfim, agradeço a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desse trabalho.

RESUMO

O principal objeto desse trabalho foi apresentar um projeto piloto de planejamento estratégico por meio de ações participativas em um escritório de contabilidade de pequeno porte no município de Quitandinha/PR. Para isso buscou-se um referencial teórico, abordando conceitos de planejamento estratégico participativo e suas etapas de implantação, bem como contabilidade gerencial e por fim organizações contábeis. A pesquisa classifica-se como estudo de caso a partir da coleta de dados e aplicação de questionários aos colaboradores, clientes e gestor, com a finalidade de obter informações sobre as metas, bem como os objetivos que o escritório deseja alcançar. Dessa forma, buscou-se contextualizar o escritório em estudo, suas rotinas e práticas contábeis, identificando a visão geral da empresa, o diagnóstico estratégico no ambiente externo apresentando as oportunidades e ameaças e o ambiente interno com as definições de pontos fortes e fracos, identificou-se as estratégias atuais e futuras e foram definidos os objetivos, metas e ações para que a empresa obtivesse um norte sobre o seu negócio. Após as análises dos resultados da pesquisa foi estabelecido os pontos que devem ser melhorados para garantir a continuidade do negócio, aumento da carteira de clientes e consequentemente da rentabilidade, e possíveis estratégias de ampliação dos serviços prestados, dessa forma apresentando o planejamento estratégico por meio de ações participativas.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico Participativo; Escritório Contábil; Diagnóstico Estratégico; Fatores Críticos de Sucesso.

ABSTRACT

The main object of this study, was to present a pilot strategic planning through participatory actions in a small accounting office in the municipality of Quitandinha/PR. In order to do this a theoretical reference, approaching concepts of participatory strategic planning and its stages of implementation, as well managerial accounting and finally accounting organizations. The research is classified as a case study from the data collection and application of questionnaires to employees, customers and managers, in order to obtain information about goals, as well as the objectives that the Office wishes to achieve. In this way, we tried to contextualize the study desk, its routines and accounting practices identifying the company's general vision, the strategic diagnosis in the external environment presenting the opportunities and threats and the internal environment with the definitions of the strengths and weaknesses, identifying current and future strategies and defining the objectives, goals and actions for the company to get a handle on its business. After the analysis of the results of the research was established the points that must be improved to ensure the continuity of the business, increase of the portfolio of clients and consequently of profitability, and possible strategies of expansion of the services rendered, thus presenting the proposal of the planning Through participatory actions.

Key words: Participative Strategic Planning; Accounting Office; Strategic Diagnosis; Critical Success Factors.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MATRIZ SWOT, ANÁLISE INTERNA E EXTERNA.....	20
FIGURA 2 - ROTEIRO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PEQUENA..	34
FIGURA 3 - ETAPAS DO ROTEIRO PARA A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	35

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – NÍVEIS DE PLANEJAMENTO.....	17
QUADRO 2 - CATEGORIAS DOS CLIENTES DO ESCRITÓRIO CONTÁBIL	45
QUADRO 3 - ATIVIDADE EXERCIDA NO ESCRITÓRIO CONTÁBIL.....	46
QUADRO 4- ATIVIDADE EXERCIDA PELO DEPARTAMENTO PESSOAL E TRABALHISTA.....	47
QUADRO 5- ATIVIDADE EXERCIDA PELO DEPARTAMENTO CONTÁBIL.....	47
QUADRO 6 - ATIVIDADE EXERCIDA PELO DEPARTAMENTO FISCAL	48
QUADRO 7 - ATIVIDADE EXERCIDA PELA GESTÃO EMPRESARIAL.....	48
QUADRO 8 – PLANO DE EXECUÇÃO – APRESENTAÇÃO DA TÉCNICA E CONSCIENTIZAÇÃO DO PEQUENO EMPRESÁRIO	50
QUADRO 9 – VISÃO GERAL DA EMPRESA.....	53
QUADRO 10 – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO (AMBIENTE INTERNO).....	60
QUADRO 11 - AMBIENTE INTERNO.....	60
QUADRO 12 - DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO (AMBIENTE EXTERNO).....	67
QUADRO 13 – AMBIENTE EXTERNO.....	68
QUADRO 14 – DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO (FATORES CRITICOS DE SUCESSO).....	71
QUADRO 15 – ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	732
QUADRO 16 – DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS, METAS E AÇÕES.	73
QUADRO 17 – APRESENTAÇÃO DO PLANO PARA A ORGANIZAÇÃO	74
QUADRO 18 – PLANO DE EXECUÇÃO - VISÃO GERAL DA EMPRESA.....	74
QUADRO 19 – PLANO DE EXECUÇÃO – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	75
QUADRO 20 – CONTINUAÇÃO DO PLANO DE EXECUÇÃO – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO ...	76
QUADRO 21 - ESTRATÉGIA DE CURTO PRAZO -DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS, METAS E AÇÕES	78
QUADRO 22 - ESTRATÉGIA DE MÉDIO E LONGO PRAZO -DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS, METAS E AÇÕES.....	79
QUADRO 23 – IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	80
QUADRO 24 – MATRIZ SWOT – APLICADO NO ESCRITORIO CONTABIL	81
QUADRO 25 – PROPOSTAS DE MELHORIAS PARA O ESCRITÓRIO.....	82

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – GRAU DE CONHECIMENTO DE DA MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO	50
TABELA 2 – EXECUÇÃO DA MISSÃO PELA ORGANIZAÇÃO	51
TABELA 3 – O GESTOR POSSUI UMA VISÃO CLARA DO FUTURO DA ORGANIZAÇÃO	51
TABELA 4 – GRAU DE CONHECIMENTO DOS VALORES DA ORGANIZAÇÃO	52
TABELA 5 – OPINIÃO DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO AO DESEMPENHO DA EMPRESA	52
TABELA 6 – ESTADO DE CONSERVAÇÃO DOS EQUIPAMENTOS DE TRABALHO	54
TABELA 7 – COMUNICAÇÃO INTERNA ENTRE OS COLABORADORES E GESTOR	54
TABELA 8 – QUANTIDADE DE COLABORADOR POR DEPARTAMENTO	55
TABELA 9 – RECONHECIMENTO E INCENTIVO DO GESTOR PERANTE SEUS COLABORADORES	55
TABELA 10 – IDEIAS DE MELHORIAS NO ATENDIMENTO AOS CLIENTES POR PARTE DOS COLABORADORES	56
TABELA 11 – MANEIRAS DE MELHORAR O PROCESSO DE TRABALHO	56
TABELA 12 – O BOM RELACIONAMENTO ENTRE OS COLABORADORES	57
TABELA 13 – HÁ ESPIRITO DE TRABALHO E COOPERAÇÃO ENTRE OS COLABORADORES ..	57
TABELA 14 – OS COLABORADORES SENTEM-SE ORGULHOSOS DE SEU TRABALHO	57
TABELA 15 – O GESTOR ACEITA SUGESTÕES SOBRE SUA COORDENAÇÃO	58
TABELA 16 – OFERTA DE TREINAMENTOS ADEQUADOS PARA OS COLABORADORES	58
TABELA 17 – COMUNICAÇÃO ADEQUADA ENTRE OS COLABORADORES	59
TABELA 18 – COMUNICAÇÃO ADEQUADA ENTRE OS COLABORADORES E CLIENTES	59
TABELA 19 – SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EM RELAÇÃO AO ATENDIMENTO E AOS SERVIÇOS PRESTADOS	61
TABELA 20 – ATUALIZAÇÕES PROFISSIONAIS DOS COLABORADORES	62
TABELA 21 – ATUALIZAÇÕES PROFISSIONAIS DOS COLABORADORES PARA SERVIÇOS DIFERENCIADOS	62
TABELA 22 – O ESCRITÓRIO SE ENCONTRA ATUALIZADO EM RELAÇÃO Á TECNOLOGIA	63
TABELA 23 – OS SERVIÇOS OFERECIDOS PELO ESCRITÓRIO ATENDEM AS NECESSIDADES DOS CLIENTES	63
TABELA 24 – O ESCRITÓRIO POSSUI UMA BOA ESTRUTURA DE RECURSOS NA ÓTICA DOS CLIENTES	64
TABELA 25 – O AMBIENTE DE TRABALHO É AGRADÁVEL	64
TABELA 26 – O ATENDIMENTO DOS COLABORADORES É ÁGIL E EFICIENTE	65
TABELA 27 – ATUALIZAÇÕES PROFISSIONAIS DOS COLABORADORES NA ÓTICA DOS CLIENTES	65
TABELA 28 - O ESCRITÓRIO É BEM LOCALIZADO E DE FÁCIL ACESSO NA ÓTICA DOS CLIENTES	66
TABELA 29 – O ESTACIONAMENTO DO ESCRITÓRIO É AMPLO E SEGURO	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 PROBLEMA.....	13
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	16
2.1.1 Planejamento Participativo	16
2.1.2 Níveis de Planejamento.....	17
2.1.3 Elementos do Planejamento Estratégico.....	18
2.1.4 Diagnóstico Estratégico.....	19
2.1.4.1 Ambiente externo	21
2.1.4.1.1 Ameaças.....	23
2.1.4.1.2 Oportunidades.....	24
2.1.4.2 Ambiente interno	26
2.1.4.2.1 Portos fortes.....	27
2.1.4.2.2 Pontos fracos.....	28
2.1.4.3 Visão	29
2.1.4.4 Missão	31
2.1.4.5 Valores	32
2.1.5 Roteiro para a Elaboração do Planejamento Estratégico	33
2.2 ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS	36
3 METODOLOGIA.....	41
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	44
4.1 CONTEXTUALIZAÇÕES SOBRE A ORGANIZAÇÃO	44
4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO ESCRITÓRIO	49

4.2.1 Etapa 1 – Apresentação da Técnica e Conscientização do Pequeno Empresário	49
4.2.2 Etapa 2 – Visão Geral da Empresa	50
4.2.3 Etapa 3 – Diagnóstico Estratégico	53
4.2.3.1 Diagnóstico Estratégico no Ambiente Interno.....	53
4.2.3.2 Diagnóstico Estratégico no Ambiente Externo	61
4.2.4 Etapa 4 – Elaboração da Estratégia.....	71
4.2.5 Etapa 5 – Definição dos objetivos, metas e ações.	72
4.2.6 Etapa 6 – Apresentação do plano para a organização.....	73
4.2.7 Melhorias no Planejamento Estratégico	74
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS UTILIZADOS PARA OBTER AS INFORMAÇÕES DA VISÃO GERAL DA EMPRESA.....	92
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIOS UTILIZADOS PARA OBTER AS INFORMAÇÕES DO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	93
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIOS UTILIZADOS PARA OBTER AS INFORMAÇÕES DA ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	95
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIOS UTILIZADOS PARA OBTER AS INFORMAÇÕES DOS OBJETIVOS, METAS E AÇÕES.	96

1 INTRODUÇÃO

Os escritórios de contabilidade precisam se adequar as novas realidades que vem sendo apresentadas pela legislação tributária, societária e principalmente com a concorrência de mercado, pois a competitividade vem aumentando com o passar do tempo. Neste contexto os gestores devem apresentar sagacidade, habilidades e principalmente acompanhar o mercado no qual esta inserido, buscando sempre a continuidade do negócio e novos clientes. Segundo Vieira (2006), devido ao aumento das organizações contábeis e dos profissionais no mercado, os clientes buscam aqueles melhor conceituados, que atendem as necessidades de cada usuário.

Segundo o CFC - Conselho Federal de Contabilidade (2017), no Brasil existem 533.034 profissionais registrados no CRC (Conselho Regional de Contabilidade), entre eles estão os técnicos em contabilidade que somam 34,90%. No Sul do País constam 95.226 profissionais registrados, sendo 33.852 pertencentes ao Paraná.

Os escritórios de contabilidade com registro somam 7.969 no Paraná, sendo 4.661 constituídos em forma de sociedades e 3.308 individuais, segundo o CRC-PR (2017).

Conforme menciona Kalinke (2014), as empresas contábeis do Brasil passam por grandes transformações nos últimos anos, gerando novas e grandes oportunidades para os negócios, exigindo assim, cada vez mais profissionais qualificados na área de gestão das empresas.

Não se trata de uma tarefa fácil gerenciar uma prestadora de serviços no Brasil, devido a diversos fatores que precisam ser considerados para que o negócio tenha longevidade, um dos fatores é a falta de planejamento prévio e contabilidade gerencial. Essas considerações são reforçadas por Jochem (2014), quando afirma que pouquíssimas prestadoras de serviços contábeis no Brasil possuem uma gestão profissional e um planejamento estratégico definido.

No Brasil poucas empresas do ramo de serviços contábeis possuem um planejamento estratégico definido ou até mesmo uma gestão profissional, estima-se que cerca de um por cento possuem um planejamento bem definido, organizado e os põem em pratica. (JOCHEM 2014). Para transformar essa realidade, é necessário força de vontade e dedicação para assim implantar um sistema de planejamento

estratégico, pois é uma ferramenta valiosa que se utilizada de forma adequada, torna-se um diferencial competitivo em relação à concorrência e auxilia na tomada de decisão.

Planejar tornou-se essencial para manter a empresa no mercado, quando há um planejamento definido fica fácil se adequar as mudanças constantes e consequentemente atingir os objetivos traçados. Diante do quadro apresentado, Conzenza (2001) destaca que cada vez mais as mudanças ocorrem em uma velocidade incontrolável, passando a limitar oportunidades e trazendo ameaças constantes.

A contabilidade gerencial é de grande importância para gestão estratégica, pois é um processo de acompanhamento a geração de informações mais precisas para as tomadas de decisão, sendo de grande utilidade no planejamento empresarial no sentido em que além de observar as necessidades da empresa, se permite meios para resolvê-las. Dessa forma a contabilidade gerencial está voltada para seus usuários internos que podem utilizar as informações para melhorar seu desempenho nas atividades do dia a dia. Segundo Atkinson et al (2000, p.36), “o sistema de contabilidade gerencial capacita a empresa a coletar, processar e relatar informações para uma variedade de decisões operacionais e administrativas vitais”.

De acordo com Crepaldi (2012) a contabilidade gerencial serve como suporte para futuras tomadas de decisões, ajudando a definir parâmetros de mensuração, acompanhamento do desempenho da empresa e possui uma visão mais abrangente da contabilidade e uma de suas funções é localizar um problema e solucioná-lo por meio de diversos procedimentos.

Já Atkinson et al. (2000) afirmam que a contabilidade gerencial é direcionada para quatro áreas: controle operacional que se preocupa com as atividades, a maneira de executá-las e qual objetivo alcançar. O custeio do produto e do cliente que detalha o custo de todos os recursos utilizados na parte comercial e operacional dos produtos, para satisfazer as necessidades e a vontade individual do cliente. O controle administrativo que enfoca no desenvolvimento administrativo relacionado às informações fornecidas que auxiliam na tomada de decisão. O controle estratégico fala sobre a competitividade no mercado, tanto no tecnológico como no financeiro e tem como objetivo aprimorar suas informações.

Crepaldi (2012) comenta que a contabilidade gerencial é voltada para a melhor utilização dos recursos econômicos da organização, por meio de um controle

eficaz, efetuado por sistemas de informações gerenciais. Cita ainda que a contabilidade gerencial proporciona aos seus administradores, informações que permitem avaliar o desempenho de atividades e projetos da organização, bem como a sua situação econômico-financeira por meio da apresentação de informações claras e objetivas de acordo com a necessidade de cada usuário.

1.1 PROBLEMA

A pesquisa tem como principal objetivo a análise do planejamento estratégico, utilizando a análise ambiente, a fim de definir suas principais vantagens e aplicações. Neste contexto questiona-se: **Como funciona o Planejamento Estratégico em um escritório de Contabilidade de pequeno porte, de forma participativa?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Apresentar o planejamento estratégico em um Escritório de Contabilidade de Pequeno Porte em Quitandinha/PR, por meio de ações participativas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Definir a metodologia para aplicação do planejamento estratégico;
- Identificar a estrutura do escritório;
- Descrever o diagnóstico estratégico por meio de ações participativas;
- Apresentar o planejamento estratégico ao quadro de Colaboradores.

1.3 JUSTIFICATIVA

Dentro do segmento de micro e pequena empresas, os escritórios contábeis se destacam, conforme menciona Capozoli (2014) que das 82.622 organizações contábeis atuantes no Brasil, 20.544 são instaladas em São Paulo, dentro desses

apenas mil escritórios se classificam como de grande porte, o restante se divide entre pequenos e médios.

Berti (2014) *apud* Capozoli (2014) relata que a média de crescimento dos escritórios contábeis foi de 3% nos últimos dez anos, totalizando 4,5 milhões de empregos diretos, esse crescimento não é sinônimo de qualidade na prestação de serviço.

Gonçalves (2014) *apud* Capozoli (2014) complementa que “estamos assistindo a uma mudança cultural enorme no setor. Temos uma grande quantidade de escritórios, mas com baixa qualidade”.

Os profissionais contábeis se formam e abrem seu próprio negócio, mas com baixa qualidade, por isso a médio e curto prazo a tendência é que vários fechem as portas. As maiorias dos escritórios somem e vendem sua carteira de clientes, pois não conseguem assimilar e acompanhar as mudanças que ocorrem constantemente no mercado contábil, essas considerações são reforçadas por Capozoli (2014).

Essa afirmação vem ao encontro do Conselho Regional da Contabilidade do Paraná (CRC/PR), onde menciona que à medida que ocorre o aumento dos registros dos contabilistas, ocorrem também as respectivas baixas. O CRC/PR relata que em 2014 foram feitos 2384 registros e 1506 baixas, em 2015 foram registrados 2883 e 1674 baixados e por fim, em 2016 foram 2143 registros e 1971 baixas.

Conforme menciona Roveda (2015), dentro do cenário turbulento e incerto da crise econômica no país, nasce uma grande oportunidade para as organizações contábeis, pois a micro e pequena empresa que estiverem organizadas e preparadas sofreram menos turbulências. O autor ainda completa que segundo a pesquisa do Sebrae (2015) 50% dessas empresas fecham em menos de três anos, isso se justifica pelo fato da dificuldade do empresário em ter uma gestão eficiente dos custos, despesas e principalmente a ligado á estratégia empresarial.

Diante da guerra pela sobrevivência e devido ao cenário de concorrência, se destacam as empresas contábeis que possuem um planejamento estratégico definido, pois facilita a identificação das necessidades, oportunidades, ameaças e consequentemente se dispõem de tempo necessário para implantar medidas com antecedências, com base nessas informações deve-se conhecer a empresa e o ambiente em que esta inserida. Para isso o planejamento estratégico dispõe de

ferramentas adequadas para proporcionar uma boa administração do negócio e assim ser uma empresa competitiva e rentável (ROVEDA, 2015).

De modo geral, ao implantar a ferramenta do planejamento estratégico, proporciona vantagens competitivas, que aumenta a certeza do processo decisório e maximizam a probabilidade de alcançar os objetivos estabelecidos pela organização, que assim sendo promove sua continuidade (OLIVEIRA, 2001). Diante deste contexto, o presente estudo tem por finalidade a melhoria no planejamento estratégico, por meio de ações participativas, em um escritório de contabilidade, contando com o auxílio das ferramentas gerencias, que dá o suporte ao controle e a estratégia, entende-se que seu funcionamento assegura a continuidade da organização e proporciona destaque no mercado, de forma que atinja seus objetivos e maximize seus resultados.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A questão de pesquisa foi desenvolvida com intuito de demonstrar o planejamento estratégico em um escritório de Contabilidade, com a finalidade de torná-lo mais competitivo e rentável. Com a seguinte estrutura:

Na primeira parte foi apresentada uma abordagem geral, com ênfase no tema, problema, objetivos do trabalho e justificativa.

Na segunda parte contém o referencial teórico com os seguintes itens: os conceitos de planejamento estratégico bem como o participativo com ênfase no roteiro para sua elaboração e as definições de organizações contábeis.

Na terceira parte foi apresentada a metodologia utilizada que dá sustentação ao estudo.

Na quarta parte foi apresentada a caracterização da empresa utilizada como estudo de caso, a análise dos resultados dos questionários aplicados e por fim o diagnóstico estratégico.

Na quinta e última parte foram apresentadas as conclusões do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico apresenta-se como uma ferramenta que estabelece as ações que devem ser tomadas para alcançar os objetivos almejados, em seu ambiente externo e interno. Trata-se de um processo contínuo, entre a empresa e seu ambiente onde ela está inserida, sempre aproveitando seus recursos (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2007).

Nas organizações de pequenos porte o planejamento é pouco utilizado, por ser uma ferramenta complexa, ou pelas próprias características desse tipo de empresa. Pois as pessoas que gerenciam esse tipo de organização relutam em dedicar parte de seu tempo ao planejamento estratégico, pois, considera uma tarefa que demanda técnica, conhecimento e de difícil aplicação e manutenção. (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2007, *apud* COELHO; SOUZA, 1999).

Dessa forma, poucas empresas de escritório de contabilidade adotam o planejamento estratégico, devido a sua estrutura que muitas vezes são pequenas e de grupo familiar, para se aplicar necessita de um apoio da toda a equipe de trabalho, juntamente com um consultor para o auxílio de sua aplicação. Para o bom desenvolvimento de uma organização e para auxiliar na tomada de decisões, é fundamental a utilização do Planejamento estratégico que é “como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas ao obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente”. (OLIVEIRA, 2001).

2.1.1 Planejamento Participativo

Conforme menciona Thomaz (2012), o planejamento tem início ao pensar naquilo que deve ser feito, conforme os seguintes passos: o estudo, o questionamento, o diagnóstico, as estratégias e ações a serem tomadas para alcançar os objetivos propostos, definido o caminho a ser seguido, tendo caráter dinâmico e se moldando enquanto acontece.

Em sociologia o conceito de participação é utilizado em sentido amplo “para indicar o grau de integração do individuo em um grupo, sociedade ou instituição,

expresso na intensidade, categoria e natureza dos contatos que mantém com os demais” (DICIONÁRIO DE CIÊNCIAS SOCIAIS, 1986, p. 869).

Dentro dos planejamentos uma boa opção é planejamento participativo, que abre espaço para os colaboradores, gestores e clientes das organizações participem das tomadas de decisões. Assim sendo, todos os envolvidos no processo tem direito á participação igualitária, por meio de suas opiniões, tendo suas ideias respeitadas, sendo que todos se tornam sujeitos ativos e tudo é feito de maneira transparente com aprendizado mútuo (THOMAZ, 2012).

Segundo Cordioli (2001) o processo participativo não pode desejar somente a elaboração de propostas ajustadas á realidade, mas sim deixar a sua contribuição conceitual e de experiência a quem vai continuar com a execução do projeto. O planejamento estratégico participativo tem uma importância muito grande nas organizações, pois aprimora métodos e técnicas mais eficientes da gestão em conjunto e conseqüentemente cria a base para a confiança entre o grupo, fortalecendo a possibilidade da sua autogestão.

2.1.2 Níveis de Planejamento

Chiavenato (2000) ressalta que para elaboração e implantação do planejamento estratégico devem-se construir etapas para alcançar os objetivos traçados, que podem ser a curto médio ou longo prazo, de acordo com suas necessidades, considerando o ambiente interno e externo e sua evolução esperada. São três níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional, conforme quadro 1.

QUADRO 1 – NÍVEIS DE PLANEJAMENTO

Planejamento	Conteúdo	Extensão de Tempo	Amplitude
Estratégico	Genérico, sintético, abrangente	Longo prazo	Aborda a empresa como uma totalidade
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente
Operacional	Detalhado, específico analítico	Curto prazo	Aborda cada tarefa ou operação apenas

FONTE: CHIAVENATO (2000, p.199)

O Planejamento estratégico integra todas as áreas, envolve todos que participam do sistema empresa, proporcionando assim melhorias no ambiente e

nova oportunidade, a responsabilidade do desenvolvimento do planejamento de acordo com OLIVEIRA (2007), “[...] é da alta administração, a qual será assessorada pelos níveis intermediários, que fornecerão informações e sugestões”.

O planejamento tático tem como foco a departamentalização, ou seja, estudar cada departamento separadamente, abrangendo recursos específicos, que é definido separadamente por cada um deles, conforme suas necessidades, com aplicação em médio prazo. Para Oliveira (2001), planejamento tático que tem como objetivo principal o de alcançar apenas um departamento da organização.

O Planejamento Operacional consiste na metodologia utilizada para o desenvolvimento e implantação do processo, por meio de documentos escritos. Segundo Oliveira (2001) tem como objetivo alcançar os planos de ações ou planos operacionais dos departamentos. Ainda de acordo com o autor o planejamento operacional deve conter recursos necessários, para que seja desenvolvido e implantado de maneira correta, com destaque nos procedimentos básicos a serem utilizados e o cumprimento dos prazos pré-estabelecidos, todo esse processo deve ser monitorado por seus responsáveis, para que assim chegue ao resultado almejado.

2.1.3 Elementos do Planejamento Estratégico

Em conformidade com metodologia adotada, o planejamento estratégico de uma organização começa com estudo diagnóstico da mesma, com objetivo de conhecer a empresa e identificar quais dificuldades. De acordo com Fernandes e Kraus (2012) esse estudo é chamado de “Instrumento Diagnóstico” e essa etapa chama-se pré-diagnóstico.

Na próxima etapa é feita uma reunião com a participação de toda a equipe da empresa, tendo como objetivo a conscientização dos sócios e colaboradores envolvidos no processo e esclarecimento de possíveis dúvidas, apresentando assim as vantagens da ferramenta do planejamento estratégico.

Conforme descreve Fernandes e Kraus (2012), após a elaboração do pré-diagnóstico e sensibilização, aplica-se o diagnóstico estratégico que atinge as análises externa e interna a seguir a estrutura que é composta de várias etapas.

2.1.4 Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico Estratégico é a primeira fase para a implantação do planejamento devido a sua importância, pois por meio dela que a organização identifica o seu melhor, antecipando-se á possíveis mudanças, assim podendo agir em seu ambiente interno e externo. Abaixo as considerações de Cobra (1992, p. 63):

“[...] tudo começa como uma auto avaliação acerca do negócio da organização em que o negócio esta e em qual deveria estar. É nesse ponto, portanto, que tem início a primeira fase do planejamento estratégico, que deve ter enfoque no momento atual, bem como no próximo desafio, afim de constituir na dimensão crítica para o sucesso permanente”.

Para se realizar o diagnóstico estratégico, deve-se levar em consideração a realidade da organização, caso contrário à tomada de posição prejudicará todo o processo do planejamento, pois a decisão será com base errônea. Sendo assim todas as informações coletadas devem ser filtradas pelos gestores, com intuito de inovar no mercado em a que mesma atua (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

O diagnóstico estratégico é feito pela metodologia SWOT os autores Chiavenato & Sapiro (2003) definem como uma ferramenta que tem como objetivo cruzar as oportunidades e ameaças externas á organização com seus pontos fracos e fortes, formando assim uma matriz com quatro células, indicando o rumo que a empresa deve tomar. Essa ferramenta é a mais utilizada na gestão estratégica competitiva.

Segundo Silva e Carvalho (2015) *SWOT* é a sigla dos termos ingleses *Strengths* que significa forças, *Weaknesses* – fraquezas, *Opportunities* – oportunidades e *Threats* que significa ameaças, que no âmbito empresarial é bastante popular. Esse instrumento é muito importante para planejamento estratégico, se trata de recolher dados que caracterizam o ambiente interno tais como forças e fraquezas e externo considerado oportunidades e ameaças da organização.

Ao fazer uma análise é possível monitorar o ambiente organizacional, identificando os riscos e oportunidades que estão presentes ou até mesmo os que possam surgir no futuro, riscos e oportunidades esses que podem influenciar para que a empresa atinja ou não suas metas (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003). Com isso são estabelecidas quatro zonas na matriz *SWOT* como mostra a figura 1:

FIGURA 1 - MATRIZ SWOT, ANÁLISE INTERNA E EXTERNA

		Análise Interna	
		S (strengths) Pontos fortes	W (Weaknesses) Pontos fracos
Análise Externa	O (opportunities) Oportunidades	SO (maxi-maxi) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	WO (mini-maxi) Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes.
	T (Threats) Ameaças	ST (maxi-mini) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.	WT (mini-mini) As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

FONTE: Chiavenato & Sapiro 2003, p. 188.

A análise *SWOT* segundo Schemerhorn Jr (1999) é a análise das oportunidades junto com as ameaças. Após esclarecer a missão da organização é preciso avaliar as condições do ambiente atual e futuro e de que forma ele pode afetar a realização das estratégias. Nesse ambiente estão os fatores ambientais gerais econômicos, socioculturais, politico-legais, tecnologias e condições do ambiente natural, também são incluídas as influências ambientais específicas como clientes, concorrentes, fornecedores de recursos entre outros.

O autor Oliveira (2007, p. 37), define análise *SWOT* como:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa);
2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

Segundo Andion e Fava (2003, p. 43) “por meio da análise dos pontos fortes e fracos, os gestores e suas equipes poderão determinar com mais clareza as prioridades em termos de ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo”.

[...] A elaboração inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e a adoção de estimativas de risco para as alternativas estabelecidas. Antes de escolher entre essas alternativas, o executivo deve identificar e avaliar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e sua capacidade real e potencial de tirar vantagens das oportunidades percebidas no ambiente, bem como de enfrentar as ameaças. O executivo deve considerar, também, a explicitação dos objetivos e das metas a serem alcançados pela empresa, incluindo as maneiras de desenvolver as estratégias e ações necessárias à concretização do processo, respeitando determinadas políticas ou orientações de atuação. (OLIVEIRA, 2007, p. 39)

O ambiente externo é uma força com a qual as organizações e gerentes têm que conviver. Quando as condições do ambiente externo mudam, suas implicações potenciais para formular e implantar estratégias também muda isso requer vigilância constante e habilidade para interpretar corretamente as tendências ambientais e usar esse entendimento para elaborar estratégias de sucesso e planos de ação (SCHEMERHORN, JR 1999).

2.1.4.1 Ambiente externo

Nesta fase do diagnóstico estratégico, é observado de forma direta o ambiente externo, e é considerado de extrema importância para a organização, oferecendo oportunidades e facilidades e por outro lado impõe dificuldades que são as ameaças, as quais a organização deve estar atenta para que tais não a prejudiquem. Diante deste contexto Fernandes e Kraus (2012) relatam que o ambiente externo consiste em realizar levantamento de dados dos concorrentes e possíveis clientes que a empresa almeja, após a aplicação é feita a interpretação dos dados coletados, a fim de obter informações que irão auxiliar as medidas para evitar estas ameaças e aproveitar as oportunidades.

As empresas convivem e se influenciam em um ambiente externo ou macroambiente, sobre o qual exercem pouca ou nenhuma influência. Este ambiente externo às empresas é constituído por fornecedores; concorrentes; clientes ou usuários; parcerias potenciais ou efetivas com

outras empresas; instituições governamentais locais, nacionais e internacionais; novas tecnologias e naturalmente, o meio político, social e econômico das comunidades onde estão localizadas (ROCHA, NEVES, COELHO, 1998, p.10).

A análise externa “tem por finalidade estudar a relação existe entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produto-mercado e prospectiva, quanto á sua posição produto-mercado desejada no futuro” (OLIVEIRA, 2001, p. 75). No que tange ao ambiente externo deve se observar a organização na sua totalidade, abrangendo vários tópicos, como relata Oliveira (2001):

- Mercado nacional e regional;
- Mercado internacional;
- Evolução tecnológica;
- Fornecedores;
- Aspectos econômicos e financeiros;
- Aspectos socioeconômicos e culturais;
- Aspectos políticos;
- Entidades de classes;
- Órgãos governamentais;
- Mercado de mão de obra; e
- Concorrentes.

Para Manager (2009), a capacidade de se adaptar as mudanças do ambiente externo e antecipar-se aos concorrentes pode ser determinante no sucesso da administração dentro de uma instituição e o gestor que sabe usar essas armas a seu favor e de forma coesa, adaptando- se as realidades e necessidades do ambiente externo terá em mãos um excelente diferencial competitivo. Mas para ser utilizado de forma eficaz será preciso que o gestor tenha conhecimento de cada um dos elementos que compõem o planejamento estratégico e qual a função de cada um deles, bem como as mudanças que ocorrem no mercado cada vez mais competitivo, que influenciam diretamente em um planejamento estratégico.

Conforme menciona Manager (2009), nem sempre é possível evitar as ameaças externas, no entanto por meio do planejamento estratégico bem definido fica fácil enfrentá-las, minimizando seus efeitos. O autor alerta que sempre irão existir ameaças no ambiente externo, porém o que não pode ocorrer é deixar de considera-las.

2.1.4.1.1 Ameaças

As ameaças precisam ser constantemente monitoradas para que deixem de ser realidade, pois podem colocar em dúvida a continuidade de uma organização. De acordo com Oliveira (1991), as ameaças são forças ambientais incontornáveis pela organização, que dificultam a ação estratégica, mas que podem ser evitadas desde que conhecidas com antecedência.

É possível falar que qualquer situação que ocorre no ambiente externo pode se tornar uma ameaça, mas se identificada de maneira rápida, pode ser neutralizada e até mesmo transformada em oportunidade. Segundo Sun Tzu (2007, p. 95) “se conhecemos o inimigo a nós mesmos, não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas”.

Conforme Lobato (2003, p. 56), “ameaças são as situações ou acontecimentos externos à organização que podem prejudicar o exercício de sua missão e a concretização de sua visão”.

Conforme afirma Jochem (2014), existem muitas ameaças aos escritórios de contabilidade e o mais grave é que os gestores não dão a devida atenção para controlar e neutralizar a ameaça. As mais preocupantes são:

- Falta de conhecimento: Os escritórios tem como matéria prima o conhecimento, porém muitos não buscam tais atualizações, o que faz com que ocorram as notificações as empresas, tal ponto é uma ameaça grave no ambiente externo.

- Leilão de honorários: Devido ao aumento dos concorrentes no mercado, existem escritórios que mantem a política de baixos preços de honorários para buscar mais clientes, o que se torna uma ameaça á continuidade e ao crescimento da organização.

- Falta de atualização: Com o cenário de mudanças constantes nas legislações Brasileiras as atualizações dos colaboradores e gestores são fundamentais para transformar essas ameaças em oportunidades de crescimento no mercado.

- Gestão por improviso: Para uma boa administração da empresa a gestão deve ser baseada em modelo que propicie a continuidade e principalmente o crescimento da organização.

- Má gestão do tempo: Quando não uma gestão eficiente com a limitação adequada do tempo, perde-se muito tempo em atividades operacionais, fazendo com que se percam oportunidades de vender serviços com maior valor agregado, pois se perde muito tempo fazendo e consequentemente deixa de pensar em ganhar.

2.1.4.1.2 Oportunidades

As oportunidades devem ser encaradas como possíveis ameaças, pois se não forem trabalhadas de forma adequada, podem representar uma possível perda e posteriormente transformar-se em ameaça. Segundo COBRA (1995, p, 68), “[...] planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas [...]”.

É importante selecionar as oportunidades, empregar esforço e tempo nas quais tem maior chance de realização é preciso muita atenção nessa etapa, pois se deve selecionar o que possam trazer melhores resultados para a empresa. É necessário fazer uma boa leitura do cenário e ser o primeiro a tomar iniciativa de forma correta, pois se houver demora ou incoerência ao agir, o resultado nem sempre serão o que a empresa espera. Dentro do cenário das prestadoras de serviços contábeis existem muitas oportunidades de crescimento, conforme citar Jochem (2014), nos itens abaixo:

Conforme regula o Conselho Regional da Contabilidade (CRC) os profissionais tem a exclusividade do exercício da profissão contábil, isso é uma enorme oportunidade de captar tais serviços, porém é indispensável que tal serviço seja como base para as tomadas de decisões dentro do planejamento e não somente para atender o fisco.

Segundo Jochem (2014 *apud* PIETROBON, 2011) 3,5 milhões de empresas no Brasil não possuem contabilidade. Isso significa uma grande oportunidade para os escritórios que estão em condições de atender toda essas empresas, pois podem

se tornar um parceiro dos gestores, com o objetivo de fomentar o negócio e crescer juntos.

O planejamento estratégico nas organizações visa às expectativas futuro, que podem ser vistas como oportunidades. De acordo com Lobato (2003, p 56), “oportunidades são as situações ou acontecimentos externos à organização que podem contribuir positivamente, para o exercício de sua missão e a concretização e sua visão”.

Com o crescimento do mercado muitos escritórios não acompanham como deveriam o crescimento adequado para cada caso específico, um exemplo é o citado por Jochem (2014), quando menciona a criação da *Holding* Familiar, que ocorre como uma área que cresce a cada dia, porém muitos escritórios abrem mão de prestar esse serviço diferenciado por não ter profissionais qualificados para tal. Assim é preciso sair na frente buscando o conhecimento na área, para não perder oportunidades de superar as expectativas dos clientes.

Os escritórios contábeis estão cada vez mais necessitados da informática, pois como descreve Jochem (2014), os escritórios de contabilidade estão aliados à tecnologia, é necessário que se saia na frente utilizando todos os recursos disponíveis, principalmente na área da internet. O autor Jochem (2014 *apud* DRUCKER 2000, p. 48) ainda menciona que:

A internet esta cada vez mais modificando mercados, fluxo de produtos e serviços; o mercado de trabalho; a segmentação, valores e comportamento dos clientes, economias e diversos setores. Juntamente com a padronização da contabilidade pelas Normas Internacionais (IFRS) surgiram oportunidades de novos negócios, que são possíveis por meio do conhecimento e atualização dos gestores e colaboradores á esse novo cenário.

Oliveira (1991, p. 64), caracteriza oportunidades com forças do ambiente que não podem ser controladas pela organização, mas também possuem a capacidade de favorecer a ação estratégica, desde que conhecidas e utilizadas de maneira correta enquanto existam.

Outra grande oportunidade surge com a visita do contador aos seus clientes, porém isso requer tempo e dedicação dos profissionais conforme menciona Jochem (2014) que o bom pastor é aquele que conhecem as suas ovelhas e o bom contador é aquele que conhece seus clientes e suas necessidades.

2.1.4.2 Ambiente interno

O ambiente interno de uma empresa é composto de pontos fortes e fracos, que são aspectos decorrentes da estrutura organizacional. Segundo Chiavenato (2000, p. 54), “a análise interna trata-se de uma análise organizacional, ou seja, de uma análise das condições internas para permitir uma avaliação dos principais pontos fortes e fracos que a empresa possui”.

Com relação à análise interna, Oliveira (1991, p. 89) afirma que:

Tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado.

Para se alcançar os objetivos traçados pela organização é necessário um comprometimento do todo o quadro empresarial, onde o gestor irá avaliar as competências e falhas, o que servirá como instrumento para a realização do diagnóstico. Essa análise se resume aos pontos fortes e fracos do quadro empresarial, avaliando assim a possibilidade de melhorias no planejamento estratégico. Segundo Maximiano (2000, p. 62) a análise interna é “a identificação de pontos fortes e fracos dentro da organização anda em paralelo com a análise do ambiente”. Para realizar o estudo dos pontos fortes e fracos da organização é necessária a análise das áreas funcionais que são: produção, marketing, recursos humanos e finanças, e em seguida é feito a comparação dos resultados dessas áreas com empresas que estão em destaque no mercado, essa pratica é conhecida como *benchmarking*.

Com a ferramenta *benchmarking* a organização observa os concorrentes visualizando as melhores práticas para cada área funcional, adaptando os procedimentos e tarefas de acordo com a conduta de cada empresa. De acordo com Maximiano (2000) “o benchmarking é a técnica por meio da qual a organização compara seu desempenho com a de outra”.

2.1.4.2.1 Portos fortes

Para se levantar os pontos fortes dentro de uma organização é preciso muita cautela e conhecimento do processo e da equipe de trabalho, pois consiste em conhecer o que cada colaborador possui de melhor e assim explorar o potencial máximo de cada um. De acordo com Silva (2013), os empresários contábeis acabam se preocupando com tarefas do dia a dia e acabam desconhecendo os pontos positivos que a organização possui e consequentemente deixam de aumentar sua lucratividade.

A partir do momento que se se conhece os pontos fortes, fica fácil a extração dos benefícios, também são considerados como recursos que facilitam o cumprimento da missão da empresa, tornando a imagem mais atraente, competitiva e respeitada, segue as características positivas apontadas pelos empresários (SILVA, 2013):

- Agilidade;
- Honestidades;
- Atendimento ao cliente;
- Qualificação dos colaboradores;
- Gestão das tarefas e tempo dos colaboradores;
- Controle do custo e precificação da hora vendida;
- Departamento de TI (tecnologia da informação) interno.

Segundo Oliveira (1991), os pontos fortes de uma organização é o diferencial que a mesma consegue e lhe proporciona uma vantagem operacional dentro do cenário onde a empresa esta inserida. O empresário precisa conhecer o que diferencia sua empresa das demais, denominada uma ferramenta de precificação que é baseada em três enfoques: concorrência, custo e valor percebido pelos clientes.

Essa precificação se resume em reconhecimento no que se diz respeito à excelência na prestação de determinados serviços. Podem – se cobrar valores acima de seus concorrentes, com isso o cliente irá considerar como investimento e não custo (SILVA, 2013).

Oliveira (2007, p. 63) afirma que “Pontos fortes são variáveis internas, controláveis, características positivas normalmente a empresa, sendo uma condição favorável às empresas com relação ao seu ambiente”.

Conforme revista QI Escolas e Faculdades as forças de uma organização segundo a análise SWOT são compostas dos seguintes itens:

- Com relação às forças organizacionais: Visão de liderança; Competência de gestão e Orientação empresarial;
- Com relação às forças de *Marketing*: Imagem da marca; Participação de mercado; Reputação dos serviços e Flexibilidade e adaptabilidade;
- Com relação às forças em Produção: Bons equipamentos; Economias de escala e Capacidade de inovação;
- E por fim com relação às forças relacionadas à Finanças: Custo baixo de Capital; Alta liquidez; Alta lucratividade e Estabilidade financeira.

2.1.4.2.2 Pontos fracos

Para o sucesso de uma organização é necessário conhecer suas próprias deficiências, ou seja, seus pontos fracos e assim que identificados sejam acompanhados, eliminados ou mantidos sobre controle, para que os mesmos não se tornem em risco para a organização. Se os pontos fracos forem levados a sério podem representar uma enorme melhorias no desempenho da organização, algumas situações identificadas como pontos fracos precisam ser imediatamente corrigidas, com destaque a falta de conhecimento. Quando os colaboradores tem dificuldade para orientar clientes ou para desenvolver alguma função, nesse caso não basta somente identificar o ponto fraco, é preciso criar uma estratégia para solucionar o problema, mas nem sempre a estratégia irá resolver o problema de imediato, por isso o gestor precisa estar sempre atento para efetuar possíveis correções em sua estratégia (JOICHEM, 2014).

Ainda é preciso acompanhar constantemente todos os pontos fracos, caso contrário os mesmos podem voltar com maior intensidade. De acordo com Silva (2013) quando o empresário conhece o lado negativo de sua empresa pode utilizar dessa informação para atuar nas deficiências e melhorá-las, transformada tais como pontos positivos, um exemplo o retorno aos clientes quando solicitado, se tratado com agilidade é conquistado o reconhecimento, mas nem sempre conseguimos transformar os pontos fracos em pontos fortes, devemos assim atuar no controle.

Os pontos fracos citados por Silva (2003) são:

- Baixa qualificação dos colaboradores;
- Alta rotatividade dos colaboradores;
- Deficiência na comunicação interna;
- Dificuldade para manter-se atualizado;
- Deficiência na comunicação externa (clientes);
- Alta inadimplência dos clientes;
- Concentração significativa do faturamento em poucos clientes;
- Perda de clientes;
- Concorrência desleal.

O autor da Revista QI Escolas e Faculdades mencionam algumas fraquezas ou pontos fracos dentro de uma organização:

Falta de experiência (empresa nova no mercado);
Falta de fatores de diferenciação;
Má qualidade na informação de mercado;
Fracá visibilidade;

2.1.4.3 Visão

Visão é um plano que projeta o futuro da organização, representa propósitos permanentes servindo como base sólida para um bom planejamento estratégico, precisa inspirar e agir como mecanismo que demande a sinergia necessária para todos que formam a organização, pois, é errôneo focar somente no aspecto financeiro, já que não desperta o interesse de todos os envolvidos (JOICHEM, 2014).

A visão segundo Chiavenato (2000), “serve para mirar o futuro que se deseja alcançar. A visão é a imagem que a organização define a respeito do seu futuro, ou seja, do que ela pretende ser”.

Costa (2007, p. 35) afirma que a visão tem como principal conceito operacional descrever a autoimagem da organização, como ela se enxerga e até mesmo como ela gostaria de ser vista.

A visão é o sonho da organização, é situação futura desejada em longo prazo, a qual será o alicerce para a definição dos objetivos e a realização da missão. Jochem (2014) afirma que, para criar a visão da empresa contábil é fundamental se questionar o seguinte: Como gostaria que a organização fosse vista no futuro? Quando alguém lembrar-se da empresa contábil o que gostaria que a viesse á mente dessa pessoa?

A seguir algumas visões encontradas no mercado, conforme menciona Jochem (2014, p. 42):

- a) Ser reconhecido pela sociedade como centro de referência e excelência em serviços contábeis;
- b) Ser um nome de referência nacional em matéria e contabilidade;
- c) Ser sinônimo de qualidade em serviços contábeis a nível regional e nacional;
- d) Ser referência em soluções contábeis á classe empresarial;
- e) Ser uma organização contábil referencial no Sul do País consolidando e expandindo o reconhecimento público pelo profissionalismo e qualidade nos serviços prestados;
- f) Ser reconhecido pelo padrão ético e competência empresarial.

Diante disso, é fundamental que a visão defina onde a empresa quer chegar, mostrando a direção á seguir e orientando os envolvidos. “A visão pode ser definida como uma frase de efeito que motive os agentes internos e cative os externos” (TERENCE, 2002). A frase deve ser realizada de forma clara, visível e sucinta para que todos os envolvidos compreendam o futuro que a organização quer atingir, caso contrário poderá não funcionar e acabar desmotivando os gestores e colaboradores.

A visão deve ser compartilhada por toda a equipe que faz parte da organização, pois tem um valor precioso, além de evidenciar o que a empresa quer ser, tornar as expectativas uma só e todos que compõem a organização tenham a mesma direção, facilitando a comunicação e ajudando no envolvimento e compromisso das pessoas, dar ânimo a equipe de trabalho, inspirar as grandes diretrizes e banalizar as estratégias e demais ações da empresa (COSTA, 2007, p. 36).

De acordo com o autor da revista QI Escolas e Faculdades, a visão deve apontar para o futuro da organização e ser curta, e:

- Projetar oportunidades futuras;
- Responder a pergunta: Aonde a empresa quer chegar?
- Delimitar um prazo para o objetivo ser atingido;
- Ser revista periodicamente.

A revista QI Escolas e Faculdades, seguir alguns exemplos de Visão:

Visão da Avon: “Ser a empresa que melhor entende e satisfaz globalmente as necessidades de produto, serviço e autorrealização da mulher”.

A Missão da Crhodia: “Criar uma empresa líder onde as pessoas tenham orgulho e prazer de trabalhar”.

E por fim a visão da Vale: “Ser a empresa de recursos naturais global número um em criação de valor de longo prazo, com excelência, paixão pelas pessoas e planeta”.

2.1.4.4 Missão

Missão significa algo que a empresa almeja ao longo de sua vida e esta sintonizada aos objetivos institucionais da organização, juntamente com os motivos pelos quais foi criada, representando a razão do seu existir. Tal afirmação vem ao encontro dos anseios de (Certo e Peter) 1993, “a missão organizacional é a proposta para a qual, ou a razão pela qual uma organização existe”.

A maioria das empresas não possui um planejamento estratégico por escrito, pois somente se encontra na mente de seus gestores, esse fato pode comprometer a ação conjunta da equipe de trabalho, isso acarreta no desconhecimento da missão da empresa. Conforme Oliveira (2007) “a missão escrita deve proporcionar uma visão explícita da natureza do negócio da empresa e de seu âmbito e forma de atuação”. É de suma importância que tais procedimentos sejam explícitos de forma clara, objetiva e revisada constantemente, para que todos que compõem a estrutura da organização trabalhem em sintonia, otimizando o capital humano.

Para definir a missão da empresa, os gestores devem responder algumas questões relevantes para o processo de sua determinação. Terence (2002), afirma que a missão é a razão de ser da empresa e para defini – lá faz os seguintes questionamentos:

- Qual é o nosso negócio?
- Como está nossa empresa?
- Onde a nossa empresa está?
- Onde queremos chegar?
- Quais são os nossos clientes?
- Quais produtos/serviços oferecemos?
- Quais são as necessidades de nossos clientes?
- Qual é o nosso diferencial em relação á concorrência?
- Qual é a nossa imagem no mercado?
- Qual a nossa imagem perante os funcionários?

Respondendo o questionário acima, o empresário pode definir o que é a empresa. Para estabelecer a missão, a equipe deve delimitar a razão de seu existir, os recursos da empresa, as realizações e as atividades futuras. A missão geralmente se compõe dos seguintes itens: o que a empresa faz a quem ela atende e qual seu diferencial. (TERENCE, 2002).

A missão de uma organização é finalidade do seu existir, é o que a empresa faz e que tipo de negócio que ela exerce e esta ligada diretamente a organização e seus objetivos institucionais, junto aos motivos pela qual foi criada, sendo clara e conhecida por seus colaboradores. Alguns exemplos de missão segundo a revista QI Escolas e Faculdades:

Missão da FIAT: “Desenvolver, produzir e comercializar carros e serviços que as pessoas prefiram comprar e tenham orgulho de possuir, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio”.

Missão da 3M: “Solucionar problemas não solucionados de maneira inovadora”.

Missão da Natura: “Nossa razão de ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o Bem Estar/Estar Bem”.

2.1.4.5 Valores

Os valores são formados de crenças e princípios que guiam as ações e atividades da organização. A declaração desses valores demonstra aos colaboradores, clientes, fornecedores e concorrentes, quais são as crenças e os princípios que a organização presa e os coloca em prática no seu cotidiano. Segundo Jochem (2014) dentro da realidade empresarial os valores tem sua importância, pois tem o papel de deixar explícito aos colaboradores que a empresa acredita em algo e que realmente possui valor na visão de seus gestores, assim podem tornar-se evidente a relação da empresa com o meio onde ela esta inserida.

Robbins (2000): relata que “os valores refletem a crença e a missão da organização. Atuando como guia para ações e decisões administrativas, resumem todos os comportamentos que a organização pretende incorporar a sua cultura, influenciando o comportamento de seus empregados”.

Os valores quando entendidos de forma igualitária por todas as partes que compõem uma organização, fazendo com que todos trabalhem em um mesmo

sentido podem dar ótimas contribuições para o planejamento estratégico, pois refletem diretamente no resultado e deixam claro quais os principais valores dentro da organização. Segundo TIFFANY & PETERSON (1998) “é de suma importância que os valores da empresa sejam analisados, compreendidos e utilizados como guia para as ações e atividades de todas as pessoas que representam a empresa”.

Terence (2002) descreve o estabelecimento dos valores da empresa como um grupo de crenças e princípios que direcionam as ações e atividades da organização, relatando também que a declaração de valores proporciona aos funcionários (agentes internos) e aos fornecedores, concorrentes, á comunidade e aos clientes atuais e futuros (ambiente externo), quais são as crenças e princípios que direcionam as atividades da organização, que levam os envolvidos a agirem de com acordo com os mesmos. A autora define os passos que podem ser seguidos para estabelecer os valores nos pequenas organizações:

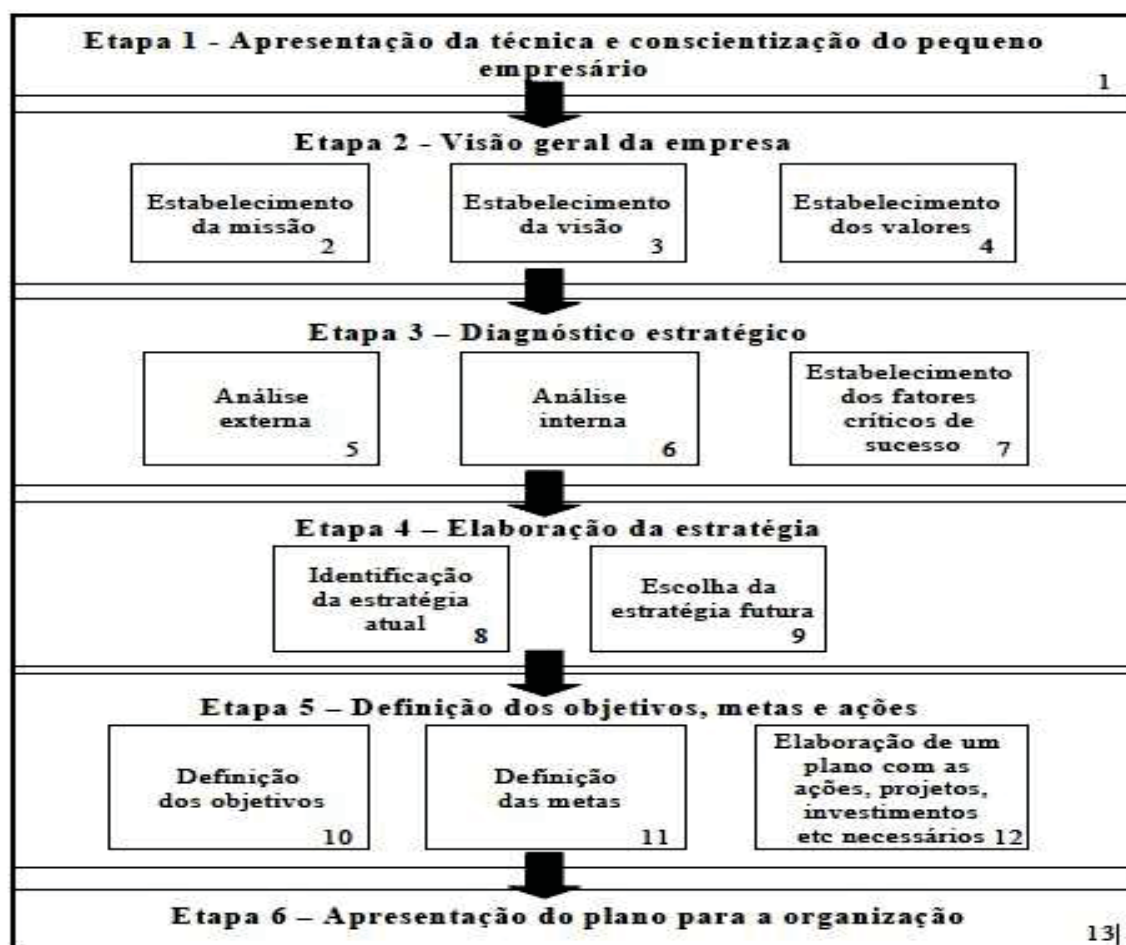
- Identificação preliminar dos valores que o dirigente considera mais importantes para a empresa;
- O levantamento dos agentes da empresa e identificação do seu grau de relacionamento;
- O levantamento dos interesses e das expectativas dos agentes.

Para um bom desenvolvimento dos valores da empresa Terence (2002) menciona que o pequeno empresário pode contar com a ajuda dos colaboradores para o levantamento dessas informações, para que procurem e identifiquem os valores que irão nortear o comportamento da equipe interna.

2.1.5 Roteiro para a Elaboração do Planejamento Estratégico

De acordo com Terence e Escrivão Filho (2007), os interessados no segmento de pequena empresa, podem basear-se no roteiro do planejamento estratégico, porém cada qual deve aplicar de acordo com a necessidade de sua organização, considerando somente os tópicos essenciais de acordo com sua estrutura e acima de tudo o empresário deve se dedicar ao máximo para assim se obter um bom resultado.

FIGURA 2 - ROTEIRO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PEQUENA



FONTE: TERENCE, 2002 *apud* Terence; Filho (2007).

Apresenta-se assim, o roteiro do planejamento estratégico, direcionado às pequenas empresas. O roteiro apresenta seis etapas para que o planejamento estratégico seja elaborado nas pequenas empresas, que são:

(1) apresentação da técnica e conscientização do empresário; (2) estabelecer a visão geral da empresa, que é composta de missão, visão e valores; (3) elaborar o diagnóstico estratégico, analisar o ambiente interno e externo e os fatores críticos de sucesso; (4) identificar a estratégia atual, utilizando como base para a formalização de uma estratégia futura; (5) definir os objetivos, metas e ações; (6) apresentar o plano para a organização (TERENCE & ESCRIVÃO, 2007, p. 39).

O roteiro foi elaborado por Terence e Escrivão Filho (2007) com a intenção de vencer obstáculos e explorar as facilidades do processo, trata-se de um roteiro simples e de fácil entendimento, com as seguintes etapas, apresentação e conscientização do roteiro ao gestor; definir a visão geral da empresa, demonstrar o que ela almeja ao longo de sua vida e quais suas crenças e princípios que guiam as

ações da organização; analisar o ambiente externo a fim de aproveitar mais as oportunidades e minimizar as ameaças, explorar os pontos fortes e fracos que a empresa possui para assim fazer uma avaliação desses itens, demonstrar os fatores críticos de sucesso; estudo da estratégia atual que a empresa possui e readequar ou definir uma estratégia futura; e por fim a definição dos objetivos, metas e ações que será necessário para alcançar os objetivos almejados pela organização.

FIGURA 3 - ETAPAS DO ROTEIRO PARA A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

ATIVIDADE	PASSOS
Conscientização do empresário	Apresentar a técnica do planejamento ao empresário, esclarecendo eventuais dúvidas e informando as vantagens e desvantagens da utilização desta ferramenta.
Estabelecimento da missão	Definir o que é a empresa a partir das seguintes questões: Qual é o negócio da empresa? Onde a empresa está? Quais são os clientes? Quais são os produtos/serviços oferecidos? Quais são as necessidades dos clientes? Qual é o diferencial em relação à concorrência? Qual é a imagem da empresa?
Estabelecimento dos valores	Identificar as crenças e os princípios a partir: da verificação dos valores que o dirigente considera mais importantes para a empresa; do levantamento dos interesses e das expectativas dos agentes.
Estabelecimento da visão	Identificar onde a empresa quer chegar, tomando conhecimento da expectativa e do interesse do dirigente e dos agentes da empresa.
Análise Externa	Análise da economia, do mercado potencial, do mercado total e do setor da indústria. A partir da análise acima, identificar as ameaças e oportunidades.
Análise Interna	Análise da forma de atuação vigente a partir do desempenho dos produtos, da participação do mercado, do desempenho financeiro, da definição sobre o resultado da estratégia atual. Levantamento dos pontos fracos e fortes.
Estabelecimento dos fatores críticos de sucesso	Os fatores críticos de sucesso são específicos e dependem de cada empresa e de cada setor, pois estão diretamente relacionados com as análises ambientais. Identificar, a partir de algumas categorias (tecnologia empregada e em desenvolvimento, processo produtivo, fator humano, organização, serviços, produtos, distribuição, assistência técnica, localização, marketing etc.), quais seriam os fatores mais relevantes para a empresa.
Definição de objetivos	Definir os objetivos de acordo com a dinâmica do setor de atuação da empresa, missão e análise ambiental.
Definição de metas	Definir o período de tempo determinado para as metas. Estabelecer os procedimentos para monitorar as metas.
Identificação da estratégia atual	Levantamento das principais ações de investimentos e decisões tomadas no último ano.
Escolha de uma estratégia	Realizar a análise exaustiva das atividades anteriores. Selecionar a estratégia de atuação que seja condizente com sua realidade, que proporcione a concretização das metas e dos objetivos e que considere as ações dos concorrentes.
Elaboração do plano	Identificar ações, projetos, investimentos etc. que serão necessários para atingir os objetivos propostos através da estratégia selecionada.
Apresentação da estratégia e do plano para a organização	Realizar uma reunião com a equipe para comunicar a estratégia e a importância do engajamento de todos os funcionários para o sucesso da empresa.

FONTE: TERENCE, 2002 *apud* Terence; Filho (2007).

Conforme Terence, Filho (2007, p. 39) o roteiro deve ser aplicado em etapas, porém primeiramente faz-se necessário definir a equipe que ira participar do processo, tendo qualificação adequada e disposição. Geralmente as organizações possuem estrutura reduzida e falta qualificação dos colaboradores o que dificulta a aplicação adequada do roteiro, fazendo com que o resultado não seja o desejado.

Para um bom desenvolvimento do planejamento estratégico e para que sejam obtidos os benefícios que o mesmo propicia, é necessário que o empresário se conscientize, primeiramente da necessidade de estabelecer um plano para que consiga por meio de análises, visualizar o futuro e definir as decisões da organização. A primeira ação para que o planejamento seja elaborado de forma correta é refletir sobre a situação atual e definir os planos futuros (TERENCE, ESCRIVÃO, 2007).

2.2 ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS

A contabilidade surgiu da necessidade do homem em controlar e conhecer seu patrimônio. “Percebendo que a riqueza era algo por sua ação, pelos efeitos de seu pensamento e desejando conhecer melhor o que movimentava, passou a registrá-la” (SÁ, 1995, p.150).

“A contabilidade é tão remota quanto o homem que pensa, ou, melhor dizendo, que conta. A necessidade de acompanhar a evolução dos patrimônios foi o grande motivo para seu desenvolvimento” (IUDÍCIBUS, 2009, p. 29). Conforme a necessidade de informação, os registros contábeis foram se aperfeiçoando ao longo do tempo, até o surgimento das partidas dobradas. Pode-se dizer então, que a contabilidade foi criada da prática e se desenvolveu em razão da sua característica utilitária e informativa.

O desenvolvimento do comércio e o aumento das riquezas forçaram com que as negociações individualizadas abrissem espaço para o comércio e assim surgiu a intermediação de negócios por meios das associações e representantes. Segundo Hendriksen e Van Breda (1999, p.44).

A sociedade foi importante no desenvolvimento da contabilidade porque levou ao reconhecimento da firma como entidade separada e distinta das pessoas de seus proprietários. A Relação de representação foi importante porque exigiu a prestação de contas”.

No século XIX houve a evolução da contabilidade, devido a Revolução Industrial, pois ocorreu uma grande expansão das cidades e dos negócios. Aumentando assim a demanda por informações financeiras para os usuários externos, tais como acionistas, credores, investidores e principalmente o governo, por meio de controles gerenciais e de custos de produção. Conforme mencionam Hendriksen e Van Breda (1999), a grande exigência de capital ocorreu devido à criação de sociedades por ações e com o tempo apareceram a obrigatoriedade das auditorias e consequentemente a criação de regras.

As regras e princípios contábeis criados pelos proprietários do patrimônio passarão a atender as suas necessidades e não somente as dos outros usuários, adaptando-se conforme suas necessidades. Houve a necessidade de implantar regras básicas de contabilidade para que tais informações fornecidas apresentassem homogeneidade, dessa forma o usuário buscou na contabilidade gerencial e administrativa mais flexibilidade em relação à sua necessidade. (MARION, 2006).

A contabilidade constitui-se numa importante ferramenta para a tomada de decisões, ao fornecer informações relevantes sobre a posição econômico-financeira de uma entidade, possibilitando a previsão dos eventos que venham a provocar modificações em seu patrimônio. A contabilidade é uma ciência social que possui um patrimônio que envolve um conjunto de indivíduos, dentro de uma sociedade, esse patrimônio dispõe de variações que afetam o meio em que a organização esta inserida. Para Basso (2011), contabilidade é uma ciência social, que tem como objeto de estudo o patrimônio das entidades, seus fenômenos e variações, tanto no aspecto quantitativo quanto qualitativo. O patrimônio é definido como um conjunto de bens, direitos e obrigações.

Iudícibus (2009, p. 14) relata que “o objetivo principal da contabilidade é fornecer informação econômica relevante para cada usuário para tomar suas decisões e realizar seus julgamentos com segurança”.

Conforme o CFC (2003), “a contabilidade tem o seu objetivo fundamental na gestão: o conhecimento dos efeitos desta no patrimônio, de forma a poder fornecer subsídios para a tomada de decisões corretas”.

De acordo com Marion (2006, p.23), “a Contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração na tomada de decisões”. Por meio da contabilidade o gestor colhe informações que contem dados importantes para que ele possa tomar a

decisão correta, mas para que isso possa acontecer é necessário que o contador disponibilize informações reais e tempestivas, deixando de ser apenas um contador que serve apenas ao fisco, com isso a contabilidade firma-se como ciência de grande importância para a sociedade. A ciência contábil está crescendo cada vez mais e tornando-se indispensável para as empresas, devido à sua importância na tomada de decisões, como também na contribuição do desenvolvimento da sociedade. Contando também com o auxílio do contabilista no exercício de sua profissão.

Para exercer sua profissão, uma das formas é por meio de uma organização podendo se caracterizar como um escritório de contabilidade ou empresa de serviços contábeis, ambas podem ser individual ou em forma de sociedade, segundo a resolução nº. 825/98 do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), sendo de suma importância sua estrutura organizacional.

Quanto à estrutura de uma organização pode ser definida por estrutura física e intelectual, a física é composta por equipamentos, máquinas, móveis, utensílios, instalações e veículos, conforme menciona Thomé (2001).

A estrutura intelectual refere-se aos sócios e empregados, que se destacam como a maior ferramenta, os mesmos devem receber maior importância, devido à responsabilidade pelo desenvolvimento das atividades e pela qualidade dos serviços. Essas considerações são reforçadas por Victorino (1999, p. 28):

A estrutura de um escritório de contabilidade será formada pelo capital humano e intelectual e o capital estrutural. O primeiro seria representado pelo quadro técnico do escritório que seria dividido em departamentos e o segundo trata das instalações, equipamentos e softwares.

Para o autor a estrutura do escritório de contabilidade está focada nos clientes, sendo eles o centro de tudo e considerada o fator de existência e principalmente da permanência de contabilidade no mercado consumidor de serviço.

Segundo Cunha e Segreti 2011 (*apud* Figueiredo e Fabri 2000), os serviços que são oferecidos por uma organização contábil são estabelecidos de acordo com sua atuação e a necessidade de seus clientes, tais serviços são separados em 3 grupos: (1) atos constitutivos societários (constituição, alterações, encerramentos e reestruturação societária); (2) serviços contábeis (serviço básicos, declarações físicas e serviços diversos de preenchimento de cadastro e implantação de

controles); (3) serviços especializados (auditoria, assessoria, análise econômica financeira, consultoria contábil, tributaria e recursos humanos, perícia e planejamento contábil).

Conforme o Decreto – Lei nº. 9.295 de 1946, artigo 25, Capítulo IV, as atribuições do profissional contábil são as seguintes:

a) organização e execução de serviços de contabilidade em geral; b) escrituração dos livros de contabilidade obrigatórios, bem como de todos os necessários no conjunto da organização contábil e levantamento dos respectivos balanços e demonstrações; c) perícias judiciais ou extrajudiciais, revisão de balanços e de contas em geral, verificação de haveres revisão permanente ou periódica de escritas, regulações judiciais ou extrajudiciais de avarias grossas ou comuns, assistência aos Conselhos Fiscais das sociedades anônimas e quaisquer outras atribuições de natureza técnica conferidas por lei aos profissionais de contabilidade.

De forma mais contemporânea, substitui-se o termo escritórios contábeis para empresas contábeis, conforme cita Lico (2014) *apud* Capozili (2014) “as estruturas são montadas não apenas para prestar serviços de contabilidade, mas praticamente para ser consultor”.

Roveda (2015) destaca que o contador é considerado um herói para o empresário no cenário vigente, pois ele é fundamental na organização das empresas, tendo como lema a orientação de como cuidar da saúde financeira, orientando qual melhor regime tributário para cada negócio, cuidando da parte fiscal e auxiliando como consultor de negócios gerando informações valiosas para o desempenho da organização.

A função básica do contador é a elaboração e interpretação das informações contábeis, segundo Iudícibus e Marion (1999, p. 43) “podemos dizer que a tarefa básica do contador é produzir e/ou gerenciar informações úteis aos usuários da contabilidade para a tomada de decisão”.

Conforme a Resolução do CFC nº. 785/95 que regulamenta as normas do profissional contábil, promovendo a valorização contábil, considerando a boa doutrina e os princípios fundamentais da contabilidade, considera que as informações geradas pela contabilidade proporcionem aos usuários, “uma base segura as suas decisões, pela compreensão do estado em que se encontra a entidade, seu desempenho, sua evolução, riscos e oportunidades que oferece”.

Ainda segundo o CFC as demonstrações contábeis devem conter os seguintes atributos para que tais informações sejam utilizadas corretamente:

- Confiabilidade: é atributo que faz com que o usuário aceite a informação contábil e a utilize como base de decisões, configurando, pois, elemento essencial na relação entre aquele e a própria informação;
- Tempestividade: refere-se ao fato de que a informação contábil deve chegar ao conhecimento do usuário em tempo hábil, a fim de que este possa utilizá-la para seus fins;
- Compreensibilidade: presume que o usuário disponha de conhecimentos de Contabilidade e dos negócios e atividades da entidade, em nível que o habilite ao entendimento das informações colocadas à sua disposição, desde que se proponha a analisá-las, pelo tempo e com a profundidade necessários;
- Comparabilidade: deve possibilitar ao usuário o conhecimento da evolução entre determinada informação ao longo do tempo, numa mesma entidade ou em diversas Entidades, ou a situação destas num momento dado, com vista a possibilitar-se o conhecimento das suas posições relativas.

Além da contabilidade financeira, as organizações contábeis podem oferecer outros tipos de serviços aos seus clientes: auditoria interna, auditoria externa, perícia contábil, planejamento tributário e financeiro, análise financeira, contabilidade internacional, contabilidade ambiental, consultoria e serviços de tecnologia da informação. Tais serviços oferecidos pelas organizações devem ser baseados nas respostas aos seguintes questionamentos: o que o cliente quer? O que esta precisando no momento? O que a organização quer fazer para o cliente? Quais são os resultados desejados pelo cliente? Quais seriam os resultados indesejados? (CUNHA; SEGRETI 2011 *apud* FIGUEIREDO; FABRI 2000).

3 METODOLOGIA

Para realização desta pesquisa sobre o planejamento estratégico participativo, inicialmente foram colhidos informações por meio da pesquisa bibliográfica. Segundo Lakatos e Marconi (2001) a pesquisa bibliográfica engloba todo material que publicado em relação ao tema em estudo, tais como: boletins, jornais, livros, teses, artigos, monografias, dentre outras, tendo como objetivo de colocar o pesquisador em conexão com todo o material que acerca o assunto em estudo.

Lakatos e Marconi (2001) afirma que toda pesquisa ou trabalho científico deve ter ajuda e o embasamento na pesquisa bibliográfica, para evitar o desperdício de tempo com algo que já foi resolvido abrindo espaço para chegar a conclusões inovadoras, bem como soluções para os objetivos propostos.

Classifica-se estudo de caso, de acordo com Yin (2001) consiste no estudo profundo e exaustivo de um projeto, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento da realidade e dos fenômenos abordados.

“Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001 p. 33).

Conforme menciona Hartley (1994) *apud* Roesch (1999, p. 197) o ponto forte do estudo de caso, “[...] reside em sua capacidade de explorar processos sociais á medida que eles se desenrolam nas organizações”, de forma que permite uma análise processual, longitudinal e contextual dos diversos significados e ações que se mostram e são construídas dentro delas.

De acordo com essas considerações o estudo foi realizado em um escritório de contabilidade, com o auxílio da coleta de dados e aplicação de questionários aos colaboradores, clientes e gestor. Com o objetivo de coletar informações sobre o negócio e principalmente melhorar o planejamento estratégico por meio da participação de toda a equipe de trabalho. Segundo Lakatos e Marconi (2001), a parte prática da coleta de dados é um conjunto de regras ou processos utilizados por uma ciência, no projeto em estudo foi utilizada a técnica do questionário.

Diante das técnicas apresentadas, Cervo e Bervian (2002, p. 48) destaca que o questionário “[...] refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma formula que o próprio informante preenche”. No questionário pode conter perguntas abertas e/ou fechadas. As fechadas proporcionam mais facilidade na tabulação e análise de dados, e as abertas possibilitam respostas mais ricas e variadas.

Diante disso, Marconi & Lakatos (1996) apontam o questionário como não estruturado, pois é definido como não disfarçado, com questões mais abertas e o participante sabe qual é o objetivo da pesquisa. O questionário tem as seguintes vantagens: utilizam-se menos pessoas para ser executado, é econômico, além de garantir o sigilo do interrogado.

Tais questionários aplicados ao gestor e colaboradores facilitou a extração de informações sobre o ambiente interno, as ameaças e oportunidades que dispõem o ambiente externo e a visão geral da empresa em estudo. Com relação ao questionário aplicado aos clientes que permitiu saber a opinião dos mesmos á respeito do escritório de contabilidade, por meio do diagnóstico estratégico.

A coleta das informações feita na organização foi realizada por meio do método da observação, onde o pesquisador acompanha de modo mais próximo o evento de sua investigação. Conforme menciona Cervo & Bervian (2002, p.27), “observar é aplicar atentamente os sentidos físicos a um amplo objeto, para ele adquirir um conhecimento claro e preciso”. A observação também impõe ao pesquisador ter um contato mais direto com a realidade.

A observação se deu por meio participativo, que segundo Marconi & Lakatos (1996), o pesquisador interage e participa do grupo, passando a fazer parte do objeto em estudo. O contato se deu por meio de entrevistas e acompanhamento da rotina do escritório contábil.

Quanto ao objetivo trata-se de descritiva, pois tem a intenção de discorrer sobre os possíveis problemas que a empresa Contábil possuiu ao iniciar a elaboração do planejamento estratégico participativo, que segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

A construção das questões de pesquisa necessita de um conhecimento aprofundado a respeito do problema pesquisado. “O pesquisador precisa saber

exatamente o que pretende com a pesquisa, ou seja, quem (ou o que) deseja medir, quando e onde o fará, como o fará e por que deverá fazê-lo”. (MATTAR, 2001 p. 23).

E por fim quanto á natureza se classifica como pesquisa Qualitativa, de acordo com Raupp (2003) “na pesquisa qualitativa concebe-se análise mais profunda em relação ao fenômeno que está sendo utilizado”.

De acordo com Triviños (1987), a abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu conceito, tendo como parâmetro a percepção do fenômeno dentre do seu contexto. A descrição qualitativa capta a essência do fenômeno e também a aparência, demonstrando sua origem, relação e mudanças e tentando prever as consequências.

Segundo Gil (1999), o uso dessa ferramenta proporciona o aprofundamento das questões pesquisadas e suas relações, valorizando o contato direto com a situação em estudo, buscando o comum, porém aberta para os múltiplos significados e sua individualidade.

Os questionários foram aplicados no escritório contábil em estudo, aos clientes, colaboradores e ao gestor, com o intuito de obter informações a respeito do negócio. A partir disso a análise dos dados coletados foram tabulados para se obter a melhor visualização dos resultados e posteriormente foram feitas as análises.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo demonstrar o planejamento estratégico por meio de um projeto feito para a aplicação em um escritório de contabilidade, por meio de todas as ferramentas utilizadas.

A empresa em estudo atua na área de prestação de serviços contábeis há cerca de 30 anos no município de Quitandinha – Paraná, desde sua fundação a mesma vem crescendo consideravelmente.

Devido á esse crescimento nos últimos anos, houve a necessidade por parte do gestor em buscar ferramentas para melhorar a estrutura oferecida, os controles internos, a busca por novos clientes e o auxílio nas tomadas de decisões, para assim manter a empresa no mercado e torná-la cada vez mais competitiva e rentável.

A seguir um breve relato sobre a empresa e estudo, com ramo em contabilidade.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÕES SOBRE A ORGANIZAÇÃO

Em 1987 o técnico em contabilidade, com experiência de anos em escritório contábil, iniciou seu novo trabalho em uma madeireira e assessorando a contabilidade de um mercado, ambas No município de Mandirituba – Paraná, após essa mudança sentiu a necessidade de se estruturar como empresa.

A empresa iniciou suas atividades em média com dez clientes dentro deles a madeireira e o mercado trabalhando como contador. Devido ao bom desempenho do contador logo começaram a aparecer novos clientes e a empresa passou a apresentar um crescimento bem além da expectativa.

Em 2000 trabalhando com seus dois filhos ambos cursando ciências contábeis, apareceu a oportunidade de comprar uma carteira de clientes no município de Quitandinha – Paraná. O contador assim o fez, pois já atendia vários clientes na cidade, em 2008 foi inaugurado o novo escritório na cidade. O quadro 2 demonstra o segmento dos clientes do escritório.

QUADRO 2 - CATEGORIAS DOS CLIENTES DO ESCRITÓRIO CONTÁBIL

CATEGORIAS	PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS		FATURAMENTO MÉDIO DOS CLIENTES		SEGMENTO			
	72		R\$ 45.537,72		Comércio	Indústria	Serviços	Outros
	Quantidade	%	R\$	%	Quantidade			
MEI	5	6,94	1.120,08	2,46	5	0	0	0
PE	7	9,56	8.014,39	17,60	2	0	4	2
ME	58	80,11	2.8428,25	62,43	39	6	11	0
GE	2	3,39	7.975,00	17,51	2	1	0	0

FONTE: Autor, 2017.

A empresa possui cerca de setenta clientes, sendo o maior número na categoria de Média Empresa que corresponde á 62,43% do total do faturamento mensal, o segmento do comércio é que se destaca com 54,17% do total dos clientes, devido ao escritório estar localizado na Região Metropolitana de Curitiba e atendendo as empresas do interior de Quitandinha – PR.

Com o passar do tempo devido às indicações feita pelos próprios clientes houve o aumento de demanda de trabalho e assim surgiu a necessidade de contratar mais funcionários.

Conforme menciona Chiavenato (2003), á medida que a especialização do trabalho se desenvolve, a empresa necessita de coordenação das atividades envolvidas, juntando-as em unidades maiores, isso leva ao principio da homogeneidade: assunções são designadas á unidades organizacionais, tendo como base a homogeneidade de conteúdo, atingindo operações mais eficientes e econômicas. As funções são equalizadas na medida em que o conteúdo apresenta semelhança. Desta forma, o princípio que deve gerenciar a departamentalização de atividades é o da homogeneidade.

A departamentalização é uma característica típica das grandes organizações. Ela é diretamente relacionada com o tamanho da organização e com complexidade das operações. Quando a organização torna-se grande, todas as atividades não podem ser supervisionadas diretamente pelo proprietário ou diretor, mas por meio de vários executivos responsáveis pelas diferentes fases da atividade ou pelos diferentes aspectos dessa atividade. (CHIAVENATO, 2003, p.209).

Esta departamentalização, ou agrupamento por similaridade pode ser prevista dentro dos escritórios de contabilidade conforme menciona o autor. As atividades exercidas pelo escritório contábil em estudo foram elaboradas para melhor orientar as empresas, analisar dados, cuidar do patrimônio e informar sobre as variações e os resultados financeiro e econômico das organizações. Para melhor resultado o escritório é dividido por departamentos onde cada funcionário exerce sua respectiva função.

Recentemente o escritório contábil possui cinco funcionários, que são divididos as funções nos departamentos de contabilidade, recursos humanos e escrita fiscal.

O quadro 3 apresenta de uma forma geral as responsabilidades e atividades do escritório contábil, com responsabilidades de colaboradores:

QUADRO 3 - ATIVIDADE EXERCIDA NO ESCRITÓRIO CONTÁBIL

OBRIGAÇÃO	PERÍODO
Emissão de Nota Fiscal Eletrônica – NFE Cálculo e emissão de guias de ICMS ST, IPI, etc.	Diário
Elaboração de documentos para processos licitatórios: como certidões, preenchimento de fichas de cadastro. Preenchimento e elaboração de cadastro junto às instituições Financeiras	Diário
Atendimento de Clientes, Telefone, emissão de contratos, Escaneamento de documentos e suporte técnico dos sistemas aos clientes.	Diário

FONTE: Autor, 2017.

O quadro 4 demonstra as atividades relacionadas ao departamento de pessoal, ou seja, as relações trabalhistas, que é de responsabilidade de dois colaboradores, sendo um como gerente de RH e outro auxiliar, exercendo a atividade da folha de pagamento, tais como registros de funcionários, encargos trabalhistas, rescisão de contrato e demais obrigações ligadas aos colaboradores.

QUADRO 4- ATIVIDADE EXERCIDA PELO DEPARTAMENTO PESSOAL E TRABALHISTA

OBRIGAÇÃO	PERÍODO
Registros de colaboradores	Diário
Homologação de contrato de trabalho	Diário
Emissão de Encargos Sociais e Trabalhistas	Mensal
Geração de Obrigações Trabalhistas	Mensal
Emissão de Folha de Pagamento	Mensal
Atendimento ao Fisco	Diário
Rescisão de Contratos	Diário

FONTE: Autor, 2017.

O quadro 5 demonstra o departamento contábil, que tem um colaborador responsável pelos lançamentos e geração de demonstrações contábeis que é utilizado pelo gestor como embasamento para tomadas de decisões mediante os resultados apresentados.

QUADRO 5- ATIVIDADE EXERCIDA PELO DEPARTAMENTO CONTÁBIL

OBRIGAÇÃO	PERÍODO
Classificação e Lançamentos dos documentos	Mensal
Elaboração de Balancetes	Mensal
Elaboração de demonstrações contábeis	Mensal
Fechamentos contábeis	Mensal
Apresentação do Sped Contábil Digital – ECD	Anual
Assessoria ao departamento Fiscal	Diário
Reunião com os clientes	Mensal

FONTE: Autor, 2017.

O quadro 6 demonstra as atividades relacionadas ao departamento Fiscal, que tem dois funcionários para a organização dos documentos, conferência e lançamento de notas fiscais, fechamento fiscal, fechamentos dos impostos e apoio aos clientes sobre as mudanças constantes na legislação tributária.

QUADRO 6 - ATIVIDADE EXERCIDA PELO DEPARTAMENTO FISCAL

OBRIGAÇÃO	PERÍODO
Importação de Notas Fiscais Eletrônicas – NFE;	Mensal
Calculo dos impostos Federais, Estaduais e Municipais;	Mensal
Geração dos Sped Fiscal e Contribuições;	Mensal
Geração das Guias Federais, Estaduais e outras;	Mensal
Preenchimento das Declarações	Mensal/Anual
Acompanhamento da Legislação	Diário

FONTE: Autor, 2017.

E por fim no quadro 7 consta o departamento responsável pela gestão empresarial, que dispõem de um funcionário responsável pela parte da elaboração e alteração do contrato empresarial, pelo processo de registro na junta comercial ou órgão competente, por toda a parte de abertura, alteração e encerramento de empresas. Tanto na esfera Municipal, Estadual e Federal, pela parte financeira, emissão do certificado digital e principalmente atendimento aos clientes.

QUADRO 7 - ATIVIDADE EXERCIDA PELA GESTÃO EMPRESARIAL

OBRIGAÇÃO	PERÍODO
Elaboração e Alterações de Contratos Sociais;	Diário
Registro, alterações e Baixas na Junta Comercial;	Diário
Alvara de Localização e Renovação;	Anual
Assessoria as departamento de Recursos Humanos	Diário
Emissão de Certificado Digital	Diário
Apoio á gerencial	Diário
Responsável pelo Financeiro	Diário

FONTE: Autor, 2017.

Preocupado com o desempenho do escritório e com os objetivos que o gestor tinha traçados em sua mente, resolveu buscar ferramentas que proporcionassem o alcance das metas e objetivos e possibilitasse a continuidade da empresa. Foi então que o gestor percebeu que a ferramenta que poderia atender as suas necessidades seria o planejamento estratégico.

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO ESCRITÓRIO

O negócio da empresa em estudo é prestação de serviços contábeis, com o seguinte slogan: **“Sua empresa orientada para o sucesso”**. Após a reunião de conscientização de toda a equipe de trabalho foram elaborados os questionários contendo questões sobre o escritório em estudo (APÊNCIDE A), direcionado aos colaboradores, com o objetivo de extrair informações sobre a visão geral da empresa. A próxima etapa foi o diagnóstico estratégico com a análise do ambiente externo e interno do escritório (APÊNCIDE B).

Na etapa seguinte foi feito a identificação da estratégia vigente do escritório e escolha da estratégia futura (APÊNDICE C). A etapa seguinte foi aplicada os questionários para a definição dos objetivos, metas e ações conforme (APÊNDICE D).

E por fim, foi apresentado por meio de reunião o planejamento estratégico para todos os colaboradores e gestor do escritório.

Para o desenvolvimento do planejamento estratégico e dos questionários, foi utilizado como base o roteiro de elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa elaborado por Terence (2002), conforme se visualiza na (FIGURA 2 p.35).

Após cinco dias da entrega dos questionários, foram realizadas as análises a partir das respostas do gestor, dos colaboradores e clientes, com intuito de conhecer melhor o escritório e seu ambiente.

Os resultados dos questionários e as melhorias necessárias estão apresentados nas seções seguintes, subdividas por etapas dentro do processo do planejamento estratégico, por meio de ações participativas no escritório base desse estudo.

4.2.1 Etapa 1 – Apresentação da Técnica e Conscientização do Pequeno Empresário

A primeira etapa para do projeto de planejamento estratégico participativo no escritório de contabilidade de Quitandinha-PR, foi à conscientização dos colaboradores e gestor da empresa, que ocorreu por meio de uma reunião com toda

a equipe de trabalho, com intuito de apresentar os benefícios do planejamento e suas etapas de elaboração.

Nessa reunião foi abordada a importância da integração entre todos os setores da empresa, apresentado cases de organizações que adotaram essa ferramenta e que obtiveram sucesso. Ao final foram sanadas todas as dúvidas para garantir a eficácia do processo apresentado.

A partir dos resultados apresenta-se o quadro 8 com as sugestões para a execução da etapa 1.

QUADRO 8 – PLANO DE EXECUÇÃO – APRESENTAÇÃO DA TÉCNICA E CONSCIENTIZAÇÃO DO PEQUENO EMPRESÁRIO

ATIVIDADES	RESULTADOS	PROPOSTAS
Apresentação da técnica e conscientização do pequeno empresário	Constatação do desconhecimento da ferramenta pelos colaboradores	Demonstrar a importância da ferramenta do planejamento estratégico aos colaboradores e gestor e sanar todas as dúvidas

FONTE: Autor, 2017.

4.2.2 Etapa 2 – Visão Geral da Empresa

Nessa seção será apresentada a percepção dos colaboradores e gestor a respeito da missão, visão e valores do escritório.

A missão do escritório é ***“prestar serviços contábeis com qualidade, profissionalismo e inovação, proporcionando a nossos clientes subsídios para alcançar o sucesso de seus negócios”***.

A tabela 1 representa o conhecimento dos colaboradores com relação à missão do escritório.

TABELA 1 – GRAU DE CONHECIMENTO DE DA MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO

	Frequência	%
Concordo totalmente	03	60,00
Concordo	01	20,00
Neutro	00	0,00
Discordo	01	20,00
Discordo totalmente	00	0,00
Total	05	100,00

FONTE: Dados da pesquisa, 2017.

A pesquisa mostrou que 60% dos colaboradores concordam totalmente com a afirmação de que conhece a missão do escritório, 20% simplesmente concordam e 20% discordam. Os resultados mostram que a missão da empresa não é claramente identificada por todos os colaboradores.

Na tabela 2 apresenta-se a percepção dos colaboradores quanto á execução da missão na organização.

TABELA 2 – EXECUÇÃO DA MISSÃO PELA ORGANIZAÇÃO

	Frequência	%
Concordo totalmente	00	0,00
Concordo	04	80,00
Neutro	00	0,00
Discordo	01	20,00
Discordo totalmente	00	0,00
Total	05	100,00

FONTE: Dados da pesquisa, 2017.

A pesquisa mostrou que 80% dos colaboradores acreditam que a missão é seguida pela organização enquanto 20% discordam dessa afirmação. Isso mostra que apesar dos colaboradores afirmarem conhecer a missão, a mesma não é totalmente executada.

A visão do escritório é ***“ser referência em qualidade e atendimento na prestação de serviços contábeis e na assistência a nossos clientes”***.

A tabela 3 representa a percepção dos colaboradores quanto á afirmação: O gestor possui uma visão clara da organização no longo prazo, ou seja, seu futuro.

TABELA 3 – O GESTOR POSSUI UMA VISÃO CLARA DO FUTURO DA ORGANIZAÇÃO

	Frequência	%
Concordo totalmente	01	20,00
Concordo	02	40,00
Neutro	02	40,00
Discordo	00	0,00
Discordo totalmente	00	0,00
Total	05	100,00

FONTE: Dados da pesquisa, 2017.

A pesquisa apresenta que 40% dos colaboradores concordam que o gestor possui uma visão do futuro da organização, 40% mostraram-se neutros e 20%

concordam totalmente com a afirmação. Isso demonstra que os colaboradores não identificam no gestor a efetiva aplicação da visão do escritório.

Os valores do escritório são: ***“confiança, responsabilidade, ética, dinamismo e profissionalismo”***.

A tabela 4 representa o conhecimento dos colaboradores com relação aos valores do escritório.

TABELA 4 – GRAU DE CONHECIMENTO DOS VALORES DA ORGANIZAÇÃO

	Frequência	%
Concordo totalmente	00	0,00
Concordo	03	60,00
Neutro	01	20,00
Discordo	01	20,00
Discordo totalmente	00	0,00
Total	05	100,00

FONTE: Dados da pesquisa, 2017.

Conforme apresenta a pesquisa 60% dos colaboradores afirmam que conhecem os valores da organização, 20% consideram-se neutros e outros 20% não os conhecem. Nota-se que a alguns colaboradores não tem conhecimento dos valores que a organização pratica.

A tabela 5 representa a realização de *feedback* por parte dos colaboradores em relação ao desempenho do escritório.

TABELA 5 – OPINIÃO DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO AO DESEMPENHO DA EMPRESA

	Frequência	%
Concordo totalmente	00	0,00
Concordo	01	20,00
Neutro	02	40,00
Discordo	01	20,00
Discordo totalmente	01	20,00
Total	05	100,00

FONTE: Dados da pesquisa, 2017.

A pesquisa demonstra que 40% dos colaboradores são neutros quanto a apresentação de *feedback* do desempenho do escritório, 20% concordam, 20% discordam e outros 20% discordam totalmente. Isso significa que os colaboradores desconhecem a avaliação de desempenho do escritório, impedindo possíveis melhorias na execução de suas atividades.

A partir dos resultados apresenta-se o quadro 9 de sugestões para a execução da etapa 2.

QUADRO 9 – VISÃO GERAL DA EMPRESA

ITEM	QUESTÃO	DIAGNÓSTICO
Estabelecimento da missão	A empresa tem definida sua missão?	Sim, Missão: “prestar serviços contábeis com qualidade, profissionalismo e inovação, proporcionando a nossos clientes subsídios para alcançar o sucesso de seus negócios
	Os funcionários conhecem a missão?	A missão não é conhecida por todos os funcionários
	A missão é executada pelo escritório?	A missão não é totalmente executada pela organização
Estabelecimento da visão	O escritório possui visão?	Sim, Visão: “ser referência em qualidade e atendimento na prestação de serviços contábeis e na assistência a nossos clientes”
	A visão é executada pelo escritório?	A visão não é conhecida pelos colaboradores e com isso não há possibilidade de atingi-la
Estabelecimento dos valores	O escritório possui valores?	Sim, “confiança, responsabilidade, ética, dinamismo e profissionalismo”
	Os Valores são executados pelo escritório?	Sim, os Valores são executados pelo escritório

FONTE: Autor, 2017.

Ao analisar o quadro acima, nota-se que não há necessidade de mudanças na visão, missão e valores do escritório, pois eles estão adequados á realidade da empresa. Porém elas devem ser melhor disseminadas entre os colaboradores e a visão deve possuir metas para que possibilitem o seu alcance.

4.2.3 Etapa 3 – Diagnóstico Estratégico

Nessa seção será apresentada a percepção dos colaboradores e gestor a respeito do diagnóstico estratégico, ou seja, a análise interna que consiste em destacar os pontos fortes e fracos da empresa e ainda os fatores críticos de sucesso e a análise externa, buscando detectar ameaças e oportunidades.

4.2.3.1 Diagnóstico Estratégico no Ambiente Interno

A tabela 6 representa a percepção dos colaboradores com relação ao estado físico e operacional dos equipamentos de trabalho.

TABELA 6 – ESTADO DE CONSERVAÇÃO DOS EQUIPAMENTOS DE TRABALHO

	Frequência	%
Concordo totalmente	04	80,00
Concordo	01	20,00
Neutro	00	0,00
Discordo	00	0,00
Discordo totalmente	00	0,00
Total	05	100,00

FONTE: Dados da pesquisa, 2017.

A pesquisa constata que 80% dos colaboradores concordam totalmente que os equipamentos de trabalho estão em bom estado de conservação e atualizados, conforme suas necessidades e outros 20% simplesmente concordam. Tratando-se de um ponto forte para a empresa.

A tabela 7 demonstra se a comunicação entre os colaboradores é positiva, sendo classificada como satisfatória.

TABELA 7 – COMUNICAÇÃO INTERNA ENTRE OS COLABORADORES E GESTOR

	Frequência	%
Concordo totalmente	03	60,00
Concordo	02	40,00
Neutro	00	0,00
Discordo	00	0,00
Discordo totalmente	00	0,00
Total	05	100,00

FONTE: Dados da pesquisa, 2017.

A pesquisa identifica que 60% dos colaboradores consideram satisfatória a comunicação interna com o gestor, 40% concordam. Tendo a comunicação como um ponto positivo para a empresa.

A tabela 8 representa se a quantidade de colaboradores por departamento esta adequada á demanda.

TABELA 8 – QUANTIDADE DE COLABORADOR POR DEPARTAMENTO

	Frequência	%
Concordo totalmente	02	40,00
Concordo	02	40,00
Neutro	01	20,00
Discordo	00	0,00
Discordo totalmente	00	0,00
Total	05	100,00

FONTE: Dados da pesquisa, 2017.

A pesquisa identifica que 40% dos entrevistados consideram adequada a demanda do número de colaboradores por departamento, outros 40% afirmam que está adequado e 20% consideram-se neutros ao assunto. Isso identifica um ponto forte para o escritório.

A tabela 9 retrata a percepção dos colaboradores perante o reconhecimento e incentivo por parte do gestor.

TABELA 9 – RECONHECIMENTO E INCENTIVO DO GESTOR PERANTE SEUS COLABORADORES

	Frequência	%
Concordo totalmente	00	00,00
Concordo	01	20,00
Neutro	03	60,00
Discordo	01	20,00
Discordo totalmente	00	0,00
Total	05	100,00

FONTE: Dados da pesquisa, 2017.

A pesquisa relata 60% dos colaboradores são neutros a respeito do reconhecimento e incentivo por parte do gestor, 20% concordam e outros 20% discordam. Isso significa que é um ponto fraco para a empresa.

A tabela 10 representa a percepção dos colaboradores perante o aceite do gestor em ideias que contribuam na melhoria no atendimento aos clientes.

TABELA 10 – IDEIAS DE MELHORIAS NO ATENDIMENTO AOS CLIENTES POR PARTE DOS COLABORADORES

	Frequência	%
Concordo totalmente	00	00,00
Concordo	02	40,00
Neutro	01	20,00
Discordo	02	40,00
Discordo totalmente	00	0,00
Total	05	100,00

FONTE: Dados da pesquisa, 2017.

A pesquisa apresenta que 40% dos colaboradores concordam que o gestor acata as ideias para melhorar o atendimento aos clientes, enquanto outros 40% discordam e 20% são neutros ao assunto. Conclui-se assim um ponto fraco para a organização.

A tabela 11 demonstra a percepção dos colaboradores perante o incentivo do gestor na busca de melhorias na execução dos processos de trabalho.

TABELA 11 – MANEIRAS DE MELHORAR O PROCESSO DE TRABALHO

	Frequência	%
Concordo totalmente	00	00,00
Concordo	02	40,00
Neutro	03	60,00
Discordo	00	0,00
Discordo totalmente	00	0,00
Total	05	100,00

FONTE: Dados da pesquisa, 2017.

A pesquisa demonstra que 60% dos colaboradores são neutros com relação ao incentivo por parte do gestor na busca de melhorias na execução do processo de trabalho e outros 40% concordam. Trata-se de um ponto fraco para o escritório.

A tabela 12 identifica a boa relação e a harmonia entre os colaboradores no ambiente de trabalho.

TABELA 12 – O BOM RELACIONAMENTO ENTRE OS COLABORADORES

	Frequência	%
Concordo totalmente	03	60,00
Concordo	02	40,00
Neutro	00	0,00
Discordo	00	0,00
Discordo totalmente	00	0,00
Total	05	100,00

FONTE: Dados da pesquisa, 2017.

Os resultados demonstram que 60% concordam totalmente que existe um bom relacionamento e harmonia entre os colaboradores, outros 40% concordam. Isso significa um ponto forte da organização.

A tabela 13 reflete a cooperação entre os colaboradores e a união da equipe de trabalho.

TABELA 13 – HÁ ESPIRITO DE TRABALHO E COOPERAÇÃO ENTRE OS COLABORADORES

	Frequência	%
Concordo totalmente	03	60,00
Concordo	02	40,00
Neutro	00	0,00
Discordo	00	0,00
Discordo totalmente	00	0,00
Total	05	100,00

FONTE: Dados da pesquisa, 2017.

A pesquisa demonstra que 60% dos colaboradores concordam totalmente que existe a cooperação e a união entre a equipe e outros 40% concordam, levantando assim um ponto forte para a organização.

A tabela 14 demonstra a satisfação dos colaboradores em trabalhar no escritório.

TABELA 14 – OS COLABORADORES SENTEM-SE ORGULHOSOS DE SEU TRABALHO

	Frequência	%
Concordo totalmente	02	40,00
Concordo	01	20,00
Neutro	02	40,00
Discordo	00	0,00
Discordo totalmente	00	0,00
Total	05	100,00

FONTE: Dados da pesquisa, 2017.

A pesquisa constata que 40% dos colaboradores concordam totalmente que sentem orgulho de trabalhar no escritório, enquanto outros 40% são neutros ao assunto e 20% apenas concordam, conclui-se como ponto fraco para a organização.

A tabela 15 representa a percepção dos colaboradores em relação á coordenação do gestor.

TABELA 15 – O GESTOR ACEITA SUGESTÕES SOBRE SUA COORDENAÇÃO

	Frequência	%
Concordo totalmente	00	0,00
Concordo	01	20,00
Neutro	04	80,00
Discordo	00	0,00
Discordo totalmente	00	0,00
Total	05	100,00

FONTE: Dados da pesquisa, 2017.

A pesquisa demonstra que 80% dos colaboradores são neutros em relação á suas participações na gestão empresarial e outros 20% apenas concordam com a questão. Sendo assim, trata-se de um ponto fraco do escritório.

A tabela 16 representa os treinamentos adequados oferecidos aos colaboradores.

TABELA 16 – OFERTA DE TREINAMENTOS ADEQUADOS PARA OS COLABORADORES

	Frequência	%
Concordo totalmente	01	20,00
Concordo	03	60,00
Neutro	01	20,00
Discordo	00	0,00
Discordo totalmente	00	0,00
Total	05	100,00

FONTE: Dados da pesquisa, 2017.

A pesquisa demonstra que 60% dos colaboradores concordam com a afirmação que o gestor oferece treinamento adequado para todas as áreas do escritório, 20% Concordam totalmente e outros 20% são neutros ao assunto. Sendo um ponto positivo para organização.

A tabela 17 demonstra que a comunicação interna entre os colaboradores é satisfatória.

TABELA 17 – COMUNICAÇÃO ADEQUADA ENTRE OS COLABORADORES

	Frequência	%
Concordo totalmente	01	20,00
Concordo	04	80,00
Neutro	00	0,00
Discordo	00	0,00
Discordo totalmente	00	0,00
Total	05	100,00

FONTE: Dados da pesquisa, 2017.

A pesquisa constata que 80% concordam que a comunicação interna entre os colaboradores é satisfatória, outros 20% Concordam totalmente. A comunicação interna entre os colaboradores é um ponto forte do escritório.

A tabela 18 demonstra á comunicação entre os clientes e colaboradores como apropriada.

TABELA 18 – COMUNICAÇÃO ADEQUADA ENTRE OS COLABORADORES E CLIENTES

	Frequência	%
Concordo totalmente	00	00,00
Concordo	05	100,00
Neutro	00	0,00
Discordo	00	0,00
Discordo totalmente	00	0,00
Total	05	100,00

FONTE: Dados da pesquisa, 2017.

A pesquisa constata que 100% concordam que a comunicação entre os colaboradores e os clientes é satisfatória. Essa comunicação é um ponto forte do escritório.

O quadro 10 demonstra o plano de execução da etapa 3 do roteiro, demonstrando o ambiente interno e os respectivos pontos fortes e fracos do escritório em estudo.

QUADRO 10 – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO (AMBIENTE INTERNO)

ITEM	QUESTÕES	DIAGNÓSTICO
Ambiente Interno	Os equipamentos de trabalho estão em bom estado de conservação?	Sim, encontram-se em ótimo estado de conservação
	A comunicação interna entre os colaboradores e gestor é satisfatória?	Sim, a comunicação interna entre gestor e colaborador é satisfatória
	A quantidade de colaboradores está adequada a demanda?	Sim, a empresa está bem departamentalizada
	O gestor reconhece e incentiva seus colaboradores?	Falta reconhecimento da parte do gestor para com seus colaboradores nas atividades diárias
	O gestor aceita ideias que contribuem na melhoria do atendimento aos clientes?	O gestor não busca opiniões com os colaboradores para melhorar o atendimento aos clientes
	O gestor busca maneiras de melhorar o processo de trabalho juntos aos colaboradores?	Não, o gestor não busca a opinião de seus colaboradores para melhorar os processos dentro do escritório
	Como é o ambiente de trabalho entre os colaboradores?	O ambiente de trabalho é agradável.
	Existe a união e cooperação entre a equipe de trabalho?	Sim, a equipe de trabalho é unida.
	Os colaboradores sentem orgulho de seu trabalho?	Nem todos os colaboradores estão satisfeitos com seu trabalho
	O gestor aceita sugestões sobre sua administração?	O gestor não acata opiniões de seus colaboradores sobre sua administração
	O gestor oferece treinamento adequado para seus colaboradores?	Sim, o gestor oferece treinamento adequado á seus colaboradores
	A comunicação interna entre os colaboradores está adequada?	Sim, a comunicação interna entre os colaboradores é satisfatória
	A comunicação entre os colaboradores e clientes é satisfatória?	Sim, a comunicação interna entre os clientes e colaboradores é adequada

FONTE: Autor, 2017.

O quadro 11 apresenta os resumos dos pontos fortes e fracos que foram levantados por meio dos questionários aplicados aos colaboradores e clientes.

QUADRO 11 - AMBIENTE INTERNO

Ambiente Interno – Escritório Contábil	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Equipamentos de trabalho atualizados; A comunicação interna entre os o gestor e os colaboradores é um ponto positivo; A quantidade de colaboradores por departamento é apropriada; O ambiente de trabalho é agradável; A união e cooperação da equipe de trabalho; O gestor oferece treinamentos á seus colaboradores; A comunicação interna entre os colaboradores é satisfatória; A comunicação entre os clientes e colaboradores é um ponto positivo;	Falta reconhecimento por parte do gestor perante seus colaboradores; O gestor não busca opiniões com seus colaboradores em relação á melhorias no atendimento aos clientes; A falta de participação dos colaboradores nos processos internos; Nem todos os colaboradores estão satisfeitos com seu trabalho; O gestor não acata opiniões de seus colaboradores em relação á sua administração;

FONTE: Autor, 2017.

Ao analisar o quadro 11, verifica-se que a comunicação interna entre os colaboradores e também entre os colaboradores e clientes está adequada, da mesma forma entre colaboradores e gestor. Porém o gestor não acata as opiniões dos colaboradores o que acaba acarretando uma dificuldade na gestão do escritório, pois os mesmos se sentem desmotivados.

4.2.3.2 Diagnóstico Estratégico no Ambiente Externo

A análise do ambiente externo, consiste em identificar as ameaças e agir de forma antecipada, evitando maiores problemas para a organização. Com relação às oportunidades, deve-se selecionar as que são consideradas mais importantes para a organização e empregar esforços e tempo para transforma-las em bons resultados para a organização.

A tabela 19 representa a percepção dos colaboradores em relação à satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados e ao atendimento.

TABELA 19 – SATISFAÇÃO DOS CLIENTES EM RELAÇÃO AO ATENDIMENTO E AOS SERVIÇOS PRESTADOS

	Frequência	%
Concordo totalmente	05	100,00
Concordo	00	00,00
Neutro	00	0,00
Discordo	00	0,00
Discordo totalmente	00	0,00
Total	05	100,00

FONTE: Dados da pesquisa, 2017.

A pesquisa constata que 100% concordam totalmente que os clientes estão satisfeitos com os serviços prestados e que o atendimento é satisfatório, refletindo assim em uma oportunidade da organização.

A tabela 20 representa a percepção dos colaboradores em relação à busca de conhecimentos nas atualizações da legislação.

TABELA 20 – ATUALIZAÇÕES PROFISSIONAIS DOS COLABORADORES

	Frequência	%
Concordo totalmente	02	40,00
Concordo	03	60,00
Neutro	00	0,00
Discordo	00	0,00
Discordo totalmente	00	0,00
Total	05	100,00

FONTE: Dados da pesquisa, 2017.

A pesquisa apresenta que 60% dos colaboradores concordam que se encontram atualizados com relação às mudanças na legislação, e outros 40% concordam totalmente com essa afirmação, contando como uma oportunidade do escritório.

A tabela 21 representa a percepção dos colaboradores em relação á suas qualificações para possíveis serviços diferenciados.

TABELA 21 – ATUALIZAÇÕES PROFISSIONAIS DOS COLABORADORES PARA SERVIÇOS DIFERENCIADOS

	Frequência	%
Concordo totalmente	01	20,00
Concordo	03	60,00
Neutro	01	20,00
Discordo	00	0,00
Discordo totalmente	00	0,00
Total	05	100,00

FONTE: Dados da pesquisa, 2017.

A pesquisa apresenta que 60% dos colaboradores concordam que se encontram qualificados para possíveis serviços diferenciados, 20% concordam totalmente com essa afirmação e outros 20% são neutros, sendo uma oportunidade para o escritório.

A tabela 22 representa a percepção dos colaboradores em relação á atualização tecnológica do escritório.

TABELA 22 – O ESCRITÓRIO SE ENCONTRA ATUALIZADO EM RELAÇÃO À TECNOLOGIA

	Frequência	%
Concordo totalmente	03	60,00
Concordo	02	40,00
Neutro	00	0,00
Discordo	00	0,00
Discordo totalmente	00	0,00
Total	05	100,00

FONTE: Dados da pesquisa, 2017.

A pesquisa constata que 50% concordam totalmente com a afirmação que o escritório se encontra atualizados em relação à tecnologia e outros 40% apenas concordam. As atualizações tecnológicas é uma oportunidade do escritório.

A tabela 23 representa a satisfação dos clientes em relação aos serviços oferecidos pelo escritório contábil.

TABELA 23 – OS SERVIÇOS OFERECIDOS PELO ESCRITÓRIO ATENDEM AS NECESSIDADES DOS CLIENTES

	Frequência	%
Concordo totalmente	17	48,57
Concordo	08	22,86
Neutro	07	20,00
Discordo	03	8,57
Discordo totalmente	00	0,00
Total	35	100,00

FONTE: Dados da pesquisa, 2017.

A pesquisa constata que 48,57% dos clientes concordam totalmente que os serviços oferecidos pelo escritório atendem suas necessidades, 22,86% simplesmente concordam, 20% são neutros à questão e outros 8,57% discordam. Tratando-se de uma oportunidade para a empresa.

A tabela 24 demonstra a percepção dos clientes em relação à estrutura de recursos do escritório.

TABELA 24 – O ESCRITÓRIO POSSUI UMA BOA ESTRUTURA DE RECURSOS NA ÓTICA DOS CLIENTES

	Frequência	%
Concordo totalmente	19	54,29
Concordo	10	28,57
Neutro	06	17,14
Discordo	00	0,00
Discordo totalmente	00	0,00
Total	35	100,00

FONTE: Dados da pesquisa, 2017.

A pesquisa demonstra que 54,29% dos clientes consideram a estrutura do escritório para atendê-los como excelente 28,57% apenas concordam e outros 17,14% são neutros em relação á questão. Essa questão é uma oportunidade para o escritório.

A tabela 25 demonstra a percepção dos clientes em relação ao ambiente de trabalho do escritório.

TABELA 25 – O AMBIENTE DE TRABALHO É AGRADÁVEL

	Frequência	%
Concordo totalmente	25	71,43
Concordo	05	14,29
Neutro	05	14,29
Discordo	00	0,00
Discordo totalmente	00	0,00
Total	35	100,00

FONTE: Dados da pesquisa, 2017.

Os resultados demonstram que 71,43% concordam totalmente que o ambiente de trabalho é agradável, 40% concordam e outros 14,29% são neutros a essa questão. Isso significa que o ambiente de trabalho uma oportunidade para o escritório.

A tabela 26 representa a percepção dos clientes em relação ao atendimento dos colaboradores.

TABELA 26 – O ATENDIMENTO DOS COLABORADORES É ÁGIL E EFICIENTE

	Frequência	%
Concordo totalmente	21	60,00
Concordo	10	28,57
Neutro	04	11,43
Discordo	00	0,00
Discordo totalmente	00	0,00
Total	35	100,00

FONTE: Dados da pesquisa, 2017.

A pesquisa apresenta que 60% dos clientes concordam totalmente que o atendimento dos colaboradores é satisfatório, 28,57% apenas concordam e outros 11,43% são neutro ao assunto, essa afirmação corresponde á oportunidade para a organização.

A tabela 27 demonstra por meio da percepção dos clientes se os colaboradores estão qualificados para resolver os seus problemas.

TABELA 27 – ATUALIZAÇÕES PROFISSIONAIS DOS COLABORADORES NA ÓTICA DOS CLIENTES

	Frequência	%
Concordo totalmente	15	42,86
Concordo	16	45,71
Neutro	04	11,43
Discordo	00	0,00
Discordo totalmente	00	0,00
Total	35	100,00

FONTE: Dados da pesquisa, 2017.

A pesquisa demonstra que 45,71% dos clientes concordam que se os colaboradores se encontram qualificados para resolver seus problemas, e outros 42,86% concordam totalmente com essa afirmação e outros 11,43% são neutros, contando como uma oportunidade para o escritório.

A tabela 28 representa a localização do escritório e a sua acessibilidade.

TABELA 28 - O ESCRITÓRIO É BEM LOCALIZADO E DE FÁCIL ACESSO NA ÓTICA DOS CLIENTES

	Frequência	%
Concordo totalmente	23	65,71
Concordo	12	34,29
Neutro	00	0,00
Discordo	00	0,00
Discordo totalmente	00	0,00
Total	35	100,00

FONTE: Dados da pesquisa, 2017.

Os resultados demonstram que 65,71% concordam totalmente que o ambiente que o escritório é de fácil acesso e este bem localizado e 34,29% também concordam com essa afirmação. Destacando assim a localização e o acesso como oportunidade para o escritório contábil.

A tabela 29 demonstra por meio da percepção dos clientes se o estacionamento do escritório possui um bom estacionamento.

TABELA 29 – O ESTACIONAMENTO DO ESCRITÓRIO É AMPLO E SEGURO

	Frequência	%
Concordo totalmente	05	14,29
Concordo	08	22,86
Neutro	06	17,14
Discordo	14	40,00
Discordo totalmente	02	5,71
Total	35	100,00

FONTE: Dados da pesquisa, 2017.

A pesquisa demonstra que 40% dos clientes discordam que o estacionamento do escritório é amplo e seguro, 22,86% concordam, 17,14% são neutros em relação ao assunto, 14,29% concordam e outros 5,71% discordam totalmente. Conclui-se que o estacionamento do escritório é uma ameaça.

Na sequencia o gestor foi questionado se a crise econômica tem afetado o escritório de alguma forma, o mesmo respondeu que “sim, principalmente a inadimplência, para evitar temos revisto nossa política de preço e buscamos a valorização dos nossos serviços”, tratando-se de uma ameaça para o escritório.

A seguir o gestor foi questionado sobre o impacto da evolução tecnológica no escritório e a resposta foi afirmativa, pois a evolução tecnológica faz com que o escritório tenha que investir constantemente em novos equipamentos. Como o

escritório esta acompanhando essa evolução trata-se de oportunidade para o mesmo.

QUADRO 12 - DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO (AMBIENTE EXTERNO)

ITEM	QUESTÕES	DIAGNÓSTICO
Ambiente Externo	Os clientes estão satisfeitos com o atendimento e com os serviços prestados na ótica dos colaboradores?	Sim, os clientes estão satisfeitos com os serviços prestados e com o bom atendimento dos colaboradores
	Os colaboradores buscam atualizações profissionais?	Sim, os colaboradores sempre estão em busca de atualizações
	Os colaboradores se encontram atualizados para possíveis serviços diferenciados?	Sim, os colaboradores se encontram atualizados para possíveis serviços diferenciados
	O escritório se encontra atualizado no tange a tecnologia?	Sim, o escritório se encontra atualizado em relação á tecnologia
	Os serviços oferecido pelo escritório atendem as necessidades dos clientes?	Sim, o escritório atende a necessidade de seus clientes
	O escritório possui uma boa estrutura de recursos na ótica dos clientes?	Sim, os clientes estão satisfeitos em relação á estrutura do escritório
	O ambiente de trabalho é agradável na ótica dos clientes?	Sim, segundo os clientes o ambiente de trabalho é agradável
	Como é o atendimento aos clientes?	O atendimento é ágil e eficiente na ótica dos clientes
	Os colaboradores são qualificados para resolver os problemas dos clientes?	Os clientes acreditam que os colaboradores encontram-se qualificados
	O escritório é bem localizado e de fácil acesso na ótica dos clientes?	Sim, a localização e o acesso do escritório é satisfatória
	Na visão dos clientes o estacionamento do escritório é amplo e seguro?	O estacionamento do escritório é pequeno e não atende as necessidades dos clientes
	Na visão do gestor a crise tem influenciado no escritório?	Sim, a crise afeta no que diz respeito á inadimplência do escritório
	Na visão do gestor a evolução tecnológica tem algum impacto no escritório?	Sim, a tecnologia afeta o escritório, pois constantemente está sendo atualizada

FONTE: Autor, 2017.

O quadro 13 demonstra o ambiente externo, com o resumo das ameaças e oportunidades que foram destacados nos questionários aplicados aos colaboradores e clientes do escritório.

QUADRO 13 – AMBIENTE EXTERNO

Ambiente Externo – Escritório Contábil	
Oportunidades	Ameaças
<p>Bom atendimento aos clientes; As atualizações dos colaboradores perante as legislações; Atualizações dos colaboradores para a prestação de serviços diferenciados; A atualização tecnológica do escritório; Os serviços oferecidos atendem as necessidades dos clientes; O escritório possui uma ótima estrutura na ótica dos clientes; O atendimento aos clientes é ágil e eficiente; A localização e o acesso ao escritório; A evolução tecnológica.</p>	<p>O estacionamento é pequeno; A crise econômica afeta em relação à inadimplência dos clientes; Mercado em constante mudança; Concorrentes.</p>

FONTE: Autor, 2017.

Ao analisar o quadro 13 destacam-se as oportunidades, como por exemplo a atualização dos colaboradores que possibilita a execução de novas atividades se necessário, o acompanhamento da evolução tecnológica que proporciona um serviço mais qualificado, destacando-se em meios aos escritórios concorrentes. Os serviços prestados pelo escritório, o atendimento e o ambiente de trabalho, a localização o acesso estão adequados as necessidades dos clientes e devem ser mantidos.

A próxima etapa do diagnóstico estratégico é o estabelecimento dos fatores críticos de sucesso, foram aplicados os questionários com perguntas abertas aos colaboradores e ao gestor, segue abaixo os resultados da pesquisa.

Primeiramente todos foram questionados em relação à confiabilidade dos serviços prestados aos clientes, os colaboradores responderam que os mesmos estão satisfeitos com os serviços prestados, não há reclamações e confiam totalmente. Já o gestor mencionou a confiabilidade está satisfatória, porém os controles internos precisam ser melhorados.

Na sequencia foram questionados em relação á satisfação dos clientes em relação ao suporte que o escritório fornece, os colaboradores responderam que existe a busca por suporte, todos são atendidos, porém pode ser melhorado. Em contrapartida o gestor mencionou que o escritório é elogiado pelo suporte e com baixo índice de reclamações.

A seguir foram abordados sobre o assunto da entrega das guias aos clientes no prazo, os colaboradores alegaram que todas são entregues no prazo, desde que o cliente também cumpra com seu compromisso de enviar a documentação com antecedência. O gestor também confirma a entrega dentro do prazo, alegando assim que é uma das prioridades do escritório.

A questão seguinte aborda sobre a agilidade no atendimento aos clientes, os colaboradores responderam que a solução dos problemas dos clientes é rápida.

Na sequencia foram questionados em relação á infraestrutura do escritório, todos alegaram que está pequena para receber bem e atender os clientes, porém os colaboradores sugeriram a ampliação do espaço interno.

A seguir foram questionados se a comunicação interna junto aos clientes é satisfatória, todos responderam que sim, porém o gestor mencionou que pode ser melhorado.

Foram questionados sobre as atualizações tecnológicas, todos responderam que o escritório acompanha e o gestor complementou que frequentemente participa de seminários e cursos, buscando sempre investir em novas tecnologias.

Com relação á atualizações dos colaboradores para as mudanças rotineiras, todos responderam que se encontram atualizados, o gestor afirma que investe constantemente em capacitação de seus colaboradores.

E por fim, foram questionados em relação á possibilidade de ampliação dos serviços prestados, os colaboradores responderam que sim, porém á longo prazo. Em contrapartida o gestor acredita que existe a possibilidade de atender na área de assessoria e consultoria empresarial.

QUADRO 14 – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO (FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO)

ITEM	QUESTÕES	DIAGNÓSTICOS
Fatores críticos de sucesso	Como está confiabilidade dos serviços prestados aos clientes?	Na ótica dos colaboradores e do gestor os clientes estão satisfeitos com os serviços prestados
	Como esta a satisfação dos clientes em relação ao suporte do escritório?	Na ótica dos colaboradores todos os clientes são atendidos e o gestor menciona que o índice de reclamações é baixo
	As entregas das guias aos clientes estão no prazo?	Sim, na ótica dos clientes e do gestor as guias estão sendo entregues dentro do prazo
	Como está agilidade no atendimento aos clientes?	Na ótica do gestor e dos colaboradores o atendimento é satisfatório
	Na ótica dos colaboradores a infraestrutura está adequada para atender aos clientes?	A infraestrutura esta pequena para atender todos os clientes
	Existe clareza na comunicação junto aos clientes?	Os colaboradores e o gestor afirmaram que a comunicação entre a equipe de trabalho e os clientes está satisfatória
	O escritório acompanha as mudanças tecnológicas?	Todos responderam que o escritório acompanha as atualizações tecnológicas
	Os colaboradores estão capacitados e atualizados as mudanças rotineiras?	Sim, os colaboradores encontram-se atualizados às mudanças rotineiras
	Existe a possibilidade de ampliação do leque das atividades?	Os colaboradores e o gestor acreditam que existe a possibilidade de ampliação das atividades

FONTE: Autor, 2017.

Com relação aos fatores críticos de sucesso quadro 14 o escritório apresenta itens favoráveis, como por exemplo, a satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados e a comunicação com a equipe de trabalho. Porém a organização precisa melhorar seus controles internos e ampliar sua estrutura física para melhor atender os clientes, na visão dos colaboradores.

4.2.4 Etapa 4 – Elaboração da Estratégia

Para a realização desta etapa, que consiste na identificação da estratégia vigente e escolha da estratégia futura, foi aplicado o questionário ao gestor, segue abaixo as considerações.

O gestor foi questionado em relação á estratégia atual do escritório, em que respondeu **“Atualmente estamos trabalhando na melhoria nos processos internos, para dar agilidade nos serviços prestados e no atendimento às necessidades dos nossos clientes”.**

A seguir foi questionado em relação às principais dificuldades encontradas na aplicação da estratégia atual do escritório, o gestor alegou que a principal dificuldade é a mudança de cultura dos colaboradores e a dificuldade em manter o foco.

Na sequencia foi questionado sobre a estratégia futura do escritório, obtendo a seguinte resposta **“Ampliar os serviços adicionais prestados, buscando maior rentabilidade e novos clientes”.**

O próximo questionamento foi quais as dificuldades encontradas para a aplicação do planejamento estratégico, o gestor relata que a maior dificuldade é identificar os erros nos processo internos para poder corrigi-los.

E por fim, o gestor foi questionado sobre quais as pessoas que deveriam compor o processo do planejamento estratégico, O gestor relata que todos os colaboradores devem participar do processo do planejamento estratégico.

QUADRO 15 –ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA

ITEM	QUESTÕES	DIAGNÓSTICO
Identificação da estratégia atual	Qual a estratégia atual do escritório?	Estratégia atual: “Atualmente estamos trabalhando na melhoria nos processos internos, para dar agilidade nos serviços prestados e no atendimento às necessidades dos nossos clientes”
	Quais as principais dificuldades encontradas na aplicação da estratégia atual do escritório?	Na ótica do gestor é a mudança de cultura dos colaboradores e a dificuldade em manter o foco
Identificação da estratégia futura	Qual a estratégia futura do escritório?	A estratégia futura é: “Ampliar os serviços adicionais prestados, buscando maior rentabilidade e novos clientes”
	Quais as pessoas que devem participar do planejamento estratégico?	Na ótica do gestor todos os colaboradores devem participar do processo

FONTE: Autor, 2017.

Ao analisar o quadro 15, verifica-se que na visão do gestor a empresa possui estratégia para seu crescimento, por meio de melhorias nos processos internos, como por exemplo os relatórios gerenciais. No que tange a estratégia futura o escritório busca ampliar seu leque de atividades, porém é um ponto que necessita de atenção para que a qualidade do serviço prestado seja mantida mesmo com a execução de novas atividades, tendo como resultados a indicação de novos clientes por parte dos vigentes.

4.2.5 Etapa 5 – Definição dos objetivos, metas e ações.

Nessa seção será apresentado o resultado dos questionários aplicado ao gestor a respeito dos objetivos, metas e ações do planejamento estratégico.

Primeiramente foi aplicado o questionário ao gestor em relação aos objetivos da organização, que “é ser reconhecido como principal escritório de contabilidade na cidade de Quitandinha PR”.

Na sequência o gestor foi questionado sobre quais os indicadores que o escritório utiliza para acompanhar se os objetivos estão sendo alcançados e com que frequência esses indicadores são monitorados, o gestor relata que “Foram feitas algumas pesquisas, porém não é uma rotina do escritório”, e não há frequência no monitoramento dos indicadores.

A seguir o gestor foi questionado sobre as metas de longo prazo e curto prazo e em quanto tempo que a empresa pretende atingir essas metas, o gestor respondeu que “As metas de curto prazo, variam de 6 meses a um ano, metas de longo prazo são de 3 a 5 anos”.

E por fim o gestor foi questionado em relação às ações necessárias para alcançar essas metas, o mesmo respondeu que precisa ter uma identificação clara das metas, que no momento é uma das dificuldades do escritório e o fundamental é o comprometimento de toda a equipe de trabalho para atingi-las.

QUADRO 16 – DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS, METAS E AÇÕES

ITEM	QUESTÕES	DIAGNÓSTICO
Definição dos objetivos	Quais os objetivos do escritório?	O Objetivo do escritório é “ser reconhecido como principal escritório de contabilidade da cidade de Quitandinha-PR”
	Quais os indicadores que o escritório utiliza para acompanhar se os objetivos estão sendo alcançados?	Foram feitas algumas pesquisas do atendimento do escritório
	Com que frequência os indicadores são monitorados?	Não há frequência no monitoramento de indicadores
Definições de metas	O escritório possui metas de curto e longo prazo?	Sim, a meta do escritório é: “desenvolver serviços específicos de consultoria”
	Qual o tempo previsto para que a empresa atinja essas metas?	Essa meta é de longo prazo que variam de 3 a 5 anos
Elaboração de um plano de ação	Quais as ações adequadas para alcançar essas metas?	Primeiramente precisa esclarecer essas metas que no momento é uma das dificuldades do escritório

FONTE: Autor, 2017.

Após a análise do quadro 16 é possível verificar que a meta de longo prazo é “desenvolver serviços específicos de consultoria” porém conforme o gestor não estipulou ações para o atingimento das metas. Desta forma, sugere-se que sejam definidas as metas que o escritório pretende alcançar á curto e em longo prazo, para que posteriormente se crie um roteiro para atingi-las e para isso será necessário contar com toda a equipe de trabalho.

4.2.6 Etapa 6 – Apresentação do plano para a organização.

A sexta e última etapa para a elaboração do projeto piloto de planejamento estratégico participativo no escritório de contabilidade de Quitandinha-PR, foi a apresentação da estratégia e do plano para o todos os colaboradores e para o gestor do escritório, que ocorreu por meio de uma reunião, com o intuito de demonstrar os resultados dos questionários, juntamente com os pontos que necessitam de correções.

A partir dos resultados apresenta-se o quadro 17 de sugestões para a execução da última etapa do processo.

QUADRO 17 – APRESENTAÇÃO DO PLANO PARA A ORGANIZAÇÃO

ATIVIDADES	RESULTADOS	PROPOSTAS
Apresentação da proposta do planejamento estratégico para a organização, por meio de reunião entre gestores e colaboradores	Identificação da viabilidade da proposta de melhorias no planejamento estratégico	Demonstrar todos os pontos que precisa de melhorias e a importância de toda a equipe de trabalho para que obtenha êxito na aplicação do planejamento estratégico

FONTE: Autor, 2017.

Para concluir a proposta do projeto do planejamento estratégico foi realizada a reunião com toda a equipe de trabalho para apresentar as melhorias a serem realizadas no processo de trabalho do escritório. Verifica-se que o ponto principal é interação dos colaboradores no processo de gestão e o estabelecimento de metas e ações para o cumprimento dos objetivos da empresa.

4.2.7 Melhorias no Planejamento Estratégico

O quadro 18 demonstra o diagnóstico e as propostas de melhorias no que tange a visão geral da empresa

QUADRO 18 – PLANO DE EXECUÇÃO - VISÃO GERAL DA EMPRESA

ITEM	DIAGNÓSTICO	PROPOSTA DE MELHORIAS
Missão	A missão não é conhecida e executada pela organização	Apresentar a missão a todo o quadro de colaboradores e executá-la, enfatizando sua importância.
Visão	A visão não é conhecida pelos colaboradores e com isso não há possibilidade de atingi-las	Apresentar a visão a todo o quadro de colaboradores e estabelecer as metas que possibilitem o seu atingimento, por meio de aperfeiçoamento constante aos colaboradores. Aplicar um método de satisfação dos clientes para acompanhar e sempre melhorar o atendimento e assistência aos mesmos.
Valores	Os valores são executados pelo escritório	Manter a execução dos valores no escritório, sempre buscando aperfeiçoá-los.

FONTE: Autor, 2017.

O Quadro 18 demonstra que embora a empresa tenha definido a sua missão, visão e valores, as mesmas devem ser expostas aos colaboradores por meio de

reunião e com relação ao alcance da visão, o escritório deve continuar oferecendo o aperfeiçoamento necessário aos seus colaboradores, para que a qualidade do serviço prestado seja mantida e assim abra oportunidade para novos clientes. Porém a satisfação dos clientes em relação ao atendimento e ao suporte oferecido pelo escritório deve ser monitorada por meio de pesquisas rotineiras, de modo que se identificado falhas no processo o mesmo seja corrigido, para que o mesmo não atrapalhe na qualidade desses serviços prestados.

O quadro 19 demonstra o diagnóstico e as propostas de melhorias no que tange ao ambiente interno, externo e os fatores críticos de sucesso do escritório em estudo.

QUADRO 19 – PLANO DE EXECUÇÃO – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

ITEM	DIAGNÓSTICO	PROPOSTA DE MELHORIAS
Ambiente interno	<p>Falta reconhecimento por parte do gestor perante seus colaboradores;</p> <p>O gestor não busca opiniões com seus colaboradores em relação á melhorias no atendimento aos clientes;</p> <p>A falta de participação dos colaboradores nos processos internos;</p> <p>Nem todos os colaboradores estão satisfeitos com seu trabalho;</p> <p>O gestor não acata opiniões de seus colaboradores em relação á sua administração;</p>	<p>O gestor deve reconhecer os colaboradores que se destacam, por meio de elogios e gratificações;</p> <p>O gestor deve buscar opiniões dos colaboradores para melhorar cada vez mais o atendimento aos clientes, pois os mesmo possuem uma relação direta e continua com os colaboradores;</p> <p>O gestor deve buscar contribuições dos colaboradores para melhorar os processos, uma vez que eles estão ligados diretamente com esses processos, ajudando assim na solução de problemas rotineiros;</p> <p>O gestor deve acatar opiniões dos colaboradores para melhorar cada vez mais sua administração e assim trazer resultados positivos para o escritório;</p>
Ambiente externo	<p>O estacionamento é pequeno;</p> <p>A crise econômica afeta em relação á inadimplência dos clientes;</p> <p>Mercado em constante mudança;</p> <p>Concorrentes.</p>	<p>O estacionamento do escritório é uma ameaça, pois os clientes não estão satisfeitos, o gestor deve ampliar seu estacionamento para melhor atender seus clientes;</p> <p>A crise trata-se de uma ameaça para o escritório, esse impacto deve ser melhorado por meio de política de preços e valorização do trabalho;</p> <p>Com relação ás mudanças no mercado o escritório deve estar sempre atualizado, fazendo com que as mesmas se transformem em oportunidade para a organização.</p>

FONTE: Autor, 2017.

QUADRO 20 – CONTINUAÇÃO DO PLANO DE EXECUÇÃO – DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

ITEM	DIAGNÓSTICO	PROPOSTA DE MELHORIAS
Fatores críticos de sucesso	<p>Confiabilidade nos serviços prestados aos clientes;</p> <p>A satisfação dos clientes em relação ao suporte do escritório;</p> <p>O prazo com relação as guias entregues aos clientes esta adequada;</p> <p>Agilidade no atendimento aos clientes;</p> <p>Na ótica dos colaboradores a infraestrutura está adequada para atender os clientes;</p> <p>Canal de comunicação entre clientes e colaboradores;</p> <p>Ampliação do leque das atividades do escritório;</p>	<p>Melhorar os controles internos para assim aperfeiçoar o atendimento aos clientes, por meio de melhorias no sistema de acompanhamento do suporte para assim formalizar os processos;</p> <p>Como a entrega das guia é uma prioridade para o escritório, pode se adotar um limite para os clientes mandarem as documentações á serem contabilizadas;</p> <p>O atendimento é satisfatório, porém tem casos que o cliente retorna ao escritório varias vezes pelo mesmo motivo, pode ser adotado uma sistemática do responsável entrar em contato para comunicar o andamento do processo, evitando assim desperdício de tempo dos clientes;</p> <p>Com relação á infraestrutura a ampliação do espaço interno do escritório seria necessária para atender melhor os clientes</p> <p>A comunicação entre clientes e colaboradores deve ser melhorada, por meio do canal mais acessível que no momento é o whatsapp;</p> <p>Na ampliação das atividades deve-se tomar o cuidado para não gerar o acumulo ou o desvio de função por isso afetaria o escritório, o gestor deve preparar seus colaboradores para a atividade de assessoria e consultoria empresarial</p>

FONTE: Autor, 2017.

Com relação ao ambiente interno os principais pontos fracos do escritório é a falta de reconhecimento e valorização dos colaboradores, onde o gestor pode melhorar, por meio de gratificações ao cumprir as metas estabelecidas e também por elogios. Com relação á administração do escritório os colaboradores sentem a falta do gestor em buscar opiniões, para que cada vez a mesma seja melhorada e resulte em um ponto positivo para o escritório. E por fim o gestor pode melhorar seus processos internos com a ajuda dos colaboradores, pois os mesmos estão ligados diretamente com tais processos o que facilitaria a extração de melhorias em pontos defasados.

Com relação ao quadro 19 as ameaças detectadas são: o estacionamento devendo ser melhorado por meio da ampliação. Outro item que merece a atenção do gestor é o impacto causado pela crise, pois afeta diretamente a inadimplência dos clientes e a valorização do profissional contábil e por fim os concorrentes são ameaças constantes.

Com relação aos fatores críticos de sucesso, quadro 20, os controles internos devem ser melhorados, como por exemplo: planilhas que acompanhem todo o processo dentro do escritório, como a entrega dos documentos pelos clientes, os fechamentos dos devidos impostos e por fim a entrega das guias aos clientes, pois com essa ferramenta o gestor possibilita a visualização mais clara de onde o processo necessita de melhorias. O atendimento aos clientes deve ser melhorado por meio de acompanhamento do suporte, onde o colaborador responsável pela área monitora todo o processo até sua devida conclusão, deixando assim o cliente cada vez mais satisfeito com os serviços prestados. Com relação à infraestrutura os colaboradores alegam que o espaço está pequeno para atender os clientes, devendo o gestor ampliar seu espaço para melhorar o atendimento. No que tange a comunicação entre colaboradores e clientes o mesmo pode ser melhorado por meio da disponibilidade do canal do whatsapp, que facilitaria a comunicação. E por fim com relação à ampliação do leque das atividades é um ponto positivo ao escritório, porém o gestor deve tomar o cuidado para não sobrecarregar alguns colaboradores, para evitar o desvio de função e comprometer a qualidade dos serviços prestados.

A elaboração das estratégias foi dividida em curto e longo prazo, tendo as de curto prazo o objetivo de gerar resultados em menor tempo e com alto grau de significância, que o gestor destacou a necessidade de melhorias nos processos internos, para dar agilidade nos serviços prestados e no atendimento às necessidades dos clientes. Já a de longo prazo o gestor apresentou como ampliação dos serviços adicionais prestados, buscando novos clientes e consequentemente maior rentabilidade.

O quadro 21 apresenta de modo detalhado a segmentação de cada objetivo traçado, com as metas determinadas, além das estratégias necessárias para a implementação, e por fim, as ações a serem adotadas para que tais estratégias sejam conquistadas.

QUADRO 21 - ESTRATÉGIA DE CURTO PRAZO -DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS, METAS E AÇÕES

OBJETIVOS	METAS	ESTRATÉGIAS	AÇÕES
Melhorar os controles internos	Melhorar os controles internos, para que os mesmos estejam em execução até 2018	Elaborar ferramentas gerenciais de controles internos	Analisar os controles atuais e melhora-los afim de que cumprir as necessidades da organização
			Focar nos controles que melhoram os processos internos
			Montar os indicadores para avaliar se a aplicação dos relatórios está adequada
			Acompanhar os resultados dos relatórios
	Agilidade nos serviços prestados	Elaborar ferramentas que monitorem os serviços prestados	Aplicar pesquisas de satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados
			Montar indicadores para avaliar os serviços prestados
			Acompanhar mensalmente os resultados, a fim de buscar melhorias constantes.
	Atender as necessidades dos clientes	Elaborar ferramentas que monitorem se o escritório esta atendendo as necessidades dos clientes	Aplicar questionários aos clientes em relação á solução de seus problemas pelo escritório;
			Montar indicadores para avaliar o cumprimento das necessidades dos clientes
			Monitorar os resultados periodicamente

FONTE: Autor, 2017.

Após a realização do plano de curto prazo, os de médio e longo passar a ter prioridades. Afinal, as estratégias de crescimento são fundamentais para a continuidade do que havia sido planejado quanto ao objetivo principal da organização, em ser reconhecido como principal escritório de contabilidade no município de Quitandinha/PR.

O quadro 22 demonstra a estratégia de longo médio e longo prazo do escritório em estudo.

QUADRO 22 - ESTRATÉGIA DE MÉDIO E LONGO PRAZO -DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS, METAS E AÇÕES

OBJETIVOS	METAS	ESTRATÉGIAS	AÇÕES
Ampliar os serviços adicionais prestados	Desenvolver serviços específicos de consultoria	Qualificar os colaboradores para prestar serviços de consultoria empresarial	Planejar os métodos para a execução dos serviços de consultoria;
			Qualificar os colaboradores vigentes ou contratar novos com as devidas especializações em consultoria empresarial
			Divulgar os serviços oferecidos – utilizar métodos para a divulgação
			Acompanhar as mudanças em relação à consultoria empresarial
Alcançar novos clientes	Aumentar em 25% a lista de clientes em até 4 anos	Aumentar os serviços prestados; Fidelizar clientes	Garantir a satisfação dos clientes vigentes para os mesmos indiquem o escritório a novas empresas
			Atualizar os canais de propaganda de forma rotineira
			Participar de eventos do setor de serviço
Ter maior rentabilidade no escritório	Aumentar em 25% o faturamento do escritório em até 4 anos	Aumento da carteira de clientes	Aumentar o leque dos serviços prestados
			A equipe de trabalho precisa estar motivada e participar do processo de captar novos clientes para o escritório
			Deixar clara as metas a serem alcançadas à toda a equipe do escritório

FONTE: Autor, 2017.

Após a identificação das estratégias de médio e longo prazo da organização, o gestor precisa ampliar sua carteira de clientes, por meio de indicações de seus clientes vigentes e para isso é necessário o bom atendimento e qualidade nos processos de trabalho. Para acompanhá-las o gestor precisa elaborar um método de pesquisa de satisfação do atendimento aos clientes de forma contínua, para assim solucionar problemas que podem ocorrer no processo de forma eficaz e rápida, diminuindo a ocorrência de falhas rotineiras. Enfim, para que o objetivo de ser reconhecido como o principal escritório contábil seja alcançado, o gestor necessita aplicar rotina nos monitoramentos de indicadores necessários para se obter o resultado esperado.

Com relação à meta do escritório que é desenvolver serviços de consultoria, o gestor deve manter seus colaboradores qualificados, ou se necessário a contratação de novos para desenvolver os serviços a serem ofertados. Garantindo assim um serviço de boa qualidade.

Com relação ao plano de ação o gestor deve planejar quais os métodos adequados para a realização dos serviços de consultoria, em quais pontos os colaboradores devem melhorar profissionalmente, divulgar os serviços ofertados e sempre estar atento á mudanças no que tange a atividade de consultoria. Com relação ao alcance de novos clientes o gestor deve garantir que os clientes vigentes estejam satisfeitos com os serviços prestados, a fim de indicarem á novas empresas. Manter os canais de divulgação do escritório sempre atualizados e participar de eventos do setor para que assim consiga novos clientes. Cumprindo o plano de ação acima o escritório terá maior rentabilidade, porém será necessários que os colaboradores se encontrem motivados e participem do processo junto aos gestor.

E por fim foram apresentadas para a equipe de trabalho as melhorias que devem ser feito no escritório, por meio de uma reunião.

Nessa reunião foi abordada a importância do planejamento estratégico, que é uma ferramenta valiosa e se aplicada corretamente, os resultados são fantásticos, ajudando a organização na tomada de decisões e se destacando perante seus concorrentes. Também foi destacada a importância da união de todos os setores da organização, que é fundamental para que se obtenha êxito no processo, e por fim foram apresentados os pontos que devem ser melhorados, em todo o processo de trabalho do escritório, conforme quadro 25.

O quadro 23 demonstra a identidade organizacional do escritório, ou seja, o seu negócio, sua missão, visão e os valores que o gestor considera mais importante para a empresa. A qual foi apresentada para toda a equipe trabalho.

QUADRO 23 – IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Identidade Organizacional	
Negócio	<i>Prestação de serviços contábeis</i>
Missão	<i>Prestar serviços contábeis com qualidade, profissionalismo e inovação, proporcionando a nossos clientes subsídios para alcançar o sucesso de seus negócios.</i>
Visão	<i>Ser referência em qualidade e atendimento na prestação de serviços contábeis e na assistência a nossos clientes</i>
Valores	<i>Confiança, responsabilidade, ética, dinamismo e profissionalismo.</i>

FONTE: Autor, 2017.

O quadro 24 demonstra o ambiente interno e seus respectivos pontos fortes e fracos e o ambiente externos com suas ameaças e oportunidades, conforme foi apresentado na reunião.

QUADRO 24 – MATRIZ SWOT – APLICADO NO ESCRITORIO CONTABIL

Matriz SWOT	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Equipamentos de trabalho atualizados; A comunicação interna entre os o gestor e os colaboradores é um ponto positivo; A quantidade de colaboradores por departamento é apropriada; O ambiente de trabalho é agradável; A união e cooperação da equipe de trabalho; O gestor oferece treinamentos á seus colaboradores; A comunicação interna entre os colaboradores é satisfatória; A comunicação entre os clientes e colaboradores é um ponto positivo;</p>	<p>Falta reconhecimento por parte do gestor perante seus colaboradores; O gestor não busca opiniões com seus colaboradores em relação á melhorias no atendimento aos clientes; A falta de participação dos colaboradores nos processos internos; Nem todos os colaboradores estão satisfeitos com seu trabalho; O gestor não acata opiniões de seus colaboradores em relação á sua administração;</p>
Oportunidades	Ameaças
<p>Bom atendimento aos clientes; As atualizações dos colaboradores perante as legislações; Atualizações dos colaboradores para a prestação de serviços diferenciados; A atualização tecnológica do escritório; Os serviços oferecidos atendem as necessidades dos clientes; O escritório possui uma ótima estrutura na ótica dos clientes; O atendimento aos clientes é ágil e eficiente; A localização e o acesso ao escritório; A evolução tecnológica.</p>	<p>O estacionamento é pequeno; A crise econômica afeta em relação á inadimplência dos clientes; Mercado em constante mudança; Concorrentes.</p>

FONTE: Autor, 2017.

O quadro 25 demonstra os principais itens que necessitam de melhorias dentro do escritório, como será efetuada a aplicação dessas melhorias e também como será o acompanhamento de tais, para as mesmas tenham resultado positivo dentro do escritório.

QUADRO 25 – PROPOSTA DE MELHORIAS PARA O ESCRITÓRIO

Propostas	Aplicação e acompanhamento
Apresentar a missão, visão e os valores a todos colaboradores e expor a sua aplicação efetiva	O gestor deve apresentar aos colaboradores por meio de reuniões a visão geral da empresa e como aplica-las. As reuniões devem ser mensalmente
O Gestor deve buscar opinião dos colaboradores em relação ao atendimento aos clientes, á sua administração e de que forma podem ser melhorados os controles internos. E também buscar formas de reconhecer e incentivar os colaboradores nas atividades cotidianas	O gestor deve trabalhar em conjunto com os colaboradores, afim de buscar melhorias nos processos e consequentemente na sua administração e reconhecer os colaboradores por meio de elogios e gratificações
Melhorar o estacionamento do escritório	Ampliar o estacionamento do escritório
O impacto da crise econômica	Melhorar as políticas de preço e valorização dos serviços prestados. O acompanhamento deve ser por meio de atualizações frequentes, para não se perder clientes.
Melhorias nos controles internos	Adotar um sistema de controles internos, acompanhar as melhorias dos controles, por meio das ferramentas que o sistema disponibiliza
Melhorar a agilidade no atendimento aos clientes	Aplicar um método que o colaborador responsável acompanhe a etapa desde seu inicio até a sua conclusão e o acompanhamento deve ser por meio de indicadores
Ampliação do espaço para atendimento aos clientes	Ampliar o espaço interno, para melhor atender os clientes, pois a medida que cresce a demanda, se necessita de espaço para atende-los
Melhorar a comunicação interna entre os colaboradores e os clientes	Disponibilização do whastapp
Ampliação dos serviços prestados pelo escritório	Buscar novos serviços á oferecer aos clientes, como por exemplo a consultoria empresarial e manter os colaboradores atualizados.

FONTE: Autor, 2017.

Concluindo a proposta do projeto piloto do planejamento estratégico na reunião foi abordado que para se alcançar as metas do escritório é essencial a

interação de toda a equipe de trabalho no processo de gestão, para assim conseguir um resultado positivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No cenário em que se encontra o mercado econômico atual, cada vez mais são exigidas das empresas estratégias que possibilitem a continuidade de suas atividades, exigindo adaptações nos processos de trabalho, investimento em tecnologias e implementação de ferramentas de gestão capazes de resistir a esse ambiente competitivo. Nesse sentido, uma das ferramentas indicadas é a elaboração do planejamento estratégico com o intuito de definir metas, objetivos e ações a serem seguidas pela organização.

Com a finalidade de evidenciar os benefícios dessa ferramenta e demonstrar seus processos, o presente trabalho teve como objetivo principal apresentar o planejamento estratégico por meio de ações participativas em um escritório de contabilidade de pequeno porte, localizado no município de Quitandinha/PR.

Para nortear esse processo, foi necessário definir e interpretar conceitos a respeito da metodologia do planejamento estratégico, identificando as definições, teorias, métodos e as particularidades que envolvem a questão abordada.

Após o levantamento bibliográfico do tema, se iniciou a elaboração da proposta sugerida no objetivo principal, a partir da identificação da estrutura do escritório, desde os aspectos relacionados à sua constituição, carteira de clientes e respectivos níveis de faturamento, os departamentos, as atividades desempenhadas pelos setores e a periodicidade dos processos de trabalho, além de evidenciar o crescimento e posicionamento da empresa no contexto de mercado a que pertence.

Após a identificação da estrutura do escritório analisado, foram elaborados questionários com o intuito de conhecer e identificar os métodos de trabalho visando levantar a opinião dos colaboradores, clientes e do gestor, a respeito da visão geral da empresa, a partir da missão, visão e valores praticados, a análise externa e interna do estabelecimento, bem como os fatores críticos de sucesso para assim identificar as estratégias atuais e futuras por meio de definição de objetivos, metas e um plano de ação que permita atingir resultados positivos.

O escritório analisado têm definido sua missão, visão e valores, mas nem todos os colaboradores conhecem e conseqüentemente seguem esses princípios. A proposta nesse caso é apresentar e garantir que todos os envolvidos sigam o que estabelece a visão geral da empresa, fazendo com que se atinja de forma mais completa o que propõe essas questões.

Na sequência foi identificado o diagnóstico estratégico do escritório a partir da análise interna que destaca os pontos fortes e fracos e ainda os fatores críticos de sucesso, e a análise externa que busca detectar as ameaças e oportunidades que influenciam diretamente no exercício de suas atividades.

No que diz respeito à análise interna são considerados pontos fortes o ótimo estado dos equipamentos de trabalho, a satisfatória departamentalização, a cooperação entre a equipe que garante um ambiente de trabalho agradável, o treinamento e capacitação constante dos colaboradores, além da boa comunicação entre todos os pertencentes do escritório, englobando clientes, colaboradores e gestor. Foram identificados alguns pontos fracos como a falta de reconhecimento e incentivo aos colaboradores por parte do gestor, não são levadas em consideração opiniões que visam melhorar os processos de trabalho e a administração do negócio, nem garantir mudanças no atendimento aos clientes. Nesse sentido sugere-se uma alteração na política de administração do negócio que englobe a opinião e as ideias dos colaboradores, já que os mesmos possuem contato mais direto e frequente com os clientes, além disso, buscar o incentivo e reconhecimento dos colaboradores por meio de *feedback* e gratificações por cumprimento de metas e suas obrigações.

Em relação ao ambiente externo foram identificados como oportunidades os aspectos relacionados à satisfação dos clientes com os serviços prestados, garantidos pela atualização profissional constante dos colaboradores e acompanhamento de novas tecnologias, o atendimento as necessidades de seus clientes e a boa localização e estrutura física do escritório. Como ameaça foi identificada o tamanho do estacionamento que não atende a necessidade e demanda de clientes e a crise econômica que reflete diretamente na inadimplência dos mesmos. A alternativa nesse caso é ampliar o espaço destinado ao estacionamento e rever os honorários contábeis e valorização dos serviços prestados.

No que tange os fatores críticos de sucesso foram identificados como positivos à confiabilidade dos serviços prestados com suporte que atende as necessidades dos clientes, entrega de guias nos prazos corretos, atualização tecnológica e operacional constante, permitindo assim uma possível ampliação dos serviços prestados. Como pontos negativos foram identificados à necessidade de ampliação do espaço físico para atendimento de clientes na visão dos

colaboradores, a melhoria dos controles internos para aperfeiçoar os processos e o acompanhamento constante da qualidade do suporte e relacionamento entre o escritório e os clientes.

Na sequência foi realizado o processo de elaboração de estratégias a partir da identificação da estratégia atual e escolha da estratégia futura. No momento o gestor evidencia a necessidade de melhorias nos processos internos, buscando uma maior agilidade e qualidade nos serviços prestados aos clientes, mas a principal dificuldade em aplicar essa estratégia está numa necessária mudança de cultura e uma falta de foco evidente por parte dos colaboradores. Dessa forma sugere-se que a equipe de trabalho desenvolva roteiros ou manuais a serem seguidos nos processos internos, padronizando as rotinas contábeis, permitindo assim o acompanhamento e avaliação dos resultados alcançados. Como estratégia futura o gestor busca ampliar os serviços prestados e buscar novos clientes e consequentemente aumentar a rentabilidade. Nesse sentido é necessário analisar se a estrutura organizacional atende a possibilidade de aumento de clientes, para não sobrecarregar os colaboradores existentes e não gerar desvios de função, acúmulos de trabalho e prováveis serviços executados de forma inferior ou incorreta ao que é esperado. Para garantir o esperado aumento de clientes o atendimento aos atuais deve ser satisfatório, fazendo com que os mesmos indiquem os serviços para outras empresas. Além disso, no caso de oferecer novos serviços, como consultoria e assessoria empresarial deve-se garantir que os colaboradores tenham a especialização adequada para exercer essas funções garantindo um serviço de qualidade. O êxito no cumprimento de qualquer estratégia depende da participação e motivação de toda a equipe de trabalho envolvida.

Após estabelecer as estratégias foi necessária a definição de objetivos, metas e ações. A pesquisa identificou que o objetivo atual do escritório é ser reconhecido como o principal no município de Quitandinha/PR e a forma de analisar se está sendo alcançado por meio de pesquisas de satisfação de atendimento aos clientes, porém não de forma contínua. Para alcançar esse objetivo, será necessário seguir as estratégias mencionadas acima, principalmente o aumento no número de clientes, por meio de prestação de serviços qualificados e satisfatórios. Além disso, elaborar um método de pesquisa do atendimento oferecido de forma rotineira, permitindo assim que eventuais falhas ou dificuldades sejam solucionadas com rapidez e agilidade. Quando questionado sobre as metas do escritório, o gestor

relatou que a principal é desenvolver serviços específicos de consultoria em longo prazo, para isso também deve se atentar as estratégias mencionadas anteriormente. Quando questionado sobre a elaboração de um plano de ação, o gestor comentou que a principal dificuldade é definir novos objetivos e metas. A orientação é que se defina aonde o escritório quer chegar, para assim encontrar as formas de alcançar o que almejam.

Após a descrever o planejamento estratégico a ser seguida pela empresa foi realizada a apresentação aos colaboradores e gestor de todo o processo necessário, evidenciando suas vantagens e pontos de mudança. Destacou-se ainda a importante participação de todos os componentes do escritório, visando garantir assim o sucesso na aplicação do planejamento estratégico participativo proposto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDION, Maria Carolina, FAVA, Rubens, **Gestão empresarial / Fae School**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.

ATKINSON, Anthony A. et al. Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

BASSO, Irani Paulo. Contabilidade Geral Básica. 4.ed. Ijuí: Unijuí, 2011.

CAPOZOLI, Rosangela. **Contadores passam por Consolidação**. Disponível em: <<http://www.portalcfc.org.br/noticia.php?new=12875>> Acesso em 05 de Maio de 2017.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo. Makron Books, 1993.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração – teoria, processo e pratica**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico Fundamentos e Aplicações**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COBRA, Marcos, **Administração de Marketing**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COBRA, Marcos, **Plano estratégico de Marketing**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

COSTA, E. A., **Gestão estratégica, Da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CONSENZA, J. P. **Perspectiva para a profissão contábeis num mundo globalizado** - Um estudo a partir da experiência brasileira. Revista Brasileira de Contabilidade, Ano XXX, n. 130, Jul/Ago 2001.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Mensagem a um futuro contabilista**. 7. ed. Brasília: CFC, 2003.

CORDIOLI, S. **Enfoque participativo no trabalho com grupos**. In: Metodologia Participativa: uma introdução a 29 instrumentos. Markus Brose (Org.). Porto Alegre, Tomo Editorial, 2001.

CRC – Conselho Regional de Contabilidade **Quantidade de Registros Efetuados/Baixados por Ano**, Disponível em: <http://www.crcpr.org.br/wilson/acesso_publico/paginas/mostra_qtde_registros_efetuados_por_ano.php>, Acesso em 13 de maio 2017.

CUNHA, M.L.; SEGRETI, J.B.; et all. **Planejamento estratégico em organizações contábeis na cidade de São Paulo**. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, Brasília, v.5, n.1, p.73-98, 2011.

CREPALDI, Silvio Aparecido. Contabilidade gerencial: teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DECRETO-LEI nº. 9.295, de 27 de maio de 1946; Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del9295.htm; Acesso em 20 de maio de 2017.

DICIONÁRIO, de Ciências Sociais. Editora da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, p.869, 1986.

FERNANDES, R. M. A; REGINALDO, A; KRAUS, M. H; KRAUS, I; **Desenvolvimento de um jogo para elaboração de Planejamento Estratégico Empresarial IX SEGe T 2012**, Simpósio de excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HENDRIKSEN, Eldon S; BREDA, Michael F. Van. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2007.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Introdução á teoria da contabilidade para o nível de graduação**. São Paulo: Atlas, 1999.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

JOCHEM, Laudelino. **G Contábil** – Programa de Gestão para Empresas Contábeis. 2. Ed. Curitiba, Sescap-Pr, 2014.

LAKATOS, E. M. MARCONI, M.A. **Fundamentos metodologia científica**. , 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LOBATO, David M., FILHO, Jamil Moysés, TORRES, Maria C. S., RODRIGUES, Murilo R. A, **Estratégia de empresas**. São Paulo, FGV editora, 2a ed. 2003.

MANAGER, Jorge. **O que é análise de SWOT**. Disponível em: www.administradores.com.br acesso em: 16 de maio de 2017.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARION, José Carlos; MARION, Márcia Maria Costa. **O ensino da contabilidade no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2006.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, A. C. **Introdução a Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma P. R.. **Estratégia empresarial: Uma abordagem empreendedora**. 2º ed. São Paulo: SP. Atlas. 1991.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos metodológicos e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos metodológicos e práticas**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR, José Hernandez, SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 4ª. São Paulo: Atlas, 2007.

QI ESCOLAS E FACULDADES – Cursos técnicos – eixo gestão e negócios: **Planejamento Estratégico** Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/298967424/Planejamento-estrategico>>. Acesso em 15 de maio de 2017.

RESOLUÇÃO CFC Nº. 785/95.

ROCHA, Leny Alves; NEVES, Geraldo Moreira; COELHO, Cláudio Ulysses Ferreira. **Gerência Administrativa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 1998.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROVEDA, Vinicius. **A Crise e o escritório de Contabilidade: uma Grande Oportunidade!** Disponível em: <<http://contaazul.com/contabilidade/blog/a-crise-e-o-escritorio-de-contabilidade-uma-grande-oportunidade/>> Acesso em 12 de Abril de 2017.

SÁ, Antonio Lopes de. **A História Milenar da Contabilidade**. IOB – Pasta Temática **Contábil e Balanços**, n. 16, 1995.

SCHERMERHORN Jr, John R. **Administração**. Trad. de M. Sc Mattoso, Cecília. RJ: LTC, 1999, 5ª edição.

SILVA, S. D.:. **Utilize os Pontos Fortes de seu Escritório Contábil para Aumentar a Rentabilidade**. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/utilize-os-pontos-fortes-da-empresa.htm>> Acesso em 07 maio 2017.

SILVA, A.D. CARVALHO, R. **O Planejamento Estratégico perante as constantes mudanças organizacionais**. Faculdade Cenecista de Capivari, Capivari – São Paulo, 2011.

SUN-TZU, **A Arte da Guerra**. Obra traduzida do chinês por Thomas Cleary; tradução Euclides Luiz Calloni, Cleuza M. Wosgrau. São Paulo: Pensamento, 2007.

TERENCE, A.C.F.; **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planejamento.** Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo. São Carlos, 2002.

TERENCE, A.C.F.; ESCRIVÃO, FILHO, E. **Elaboração de Planejamento Estratégico: Estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas.** Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.1, n.2, p.34-50, 2007.

THOMAZ, L. R. **O Planejamento Participativo.** Disponível em: <https://rpjr.wordpress.com/2012/06/18/o-planejamento-participativo/> Acesso em 14 de maio 2017.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Atlas, 1987. 175p.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. (1998) **Planejamento Estratégico:** o melhor roteiro para um planejamento estratégico o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro, Campus.

THOMÉ, Irineu. **Empresas de serviços contábeis:** Estrutura e funcionamento. São Paulo: Atlas, 2001.

VICTORINO, Carlos Roberto. **Qualidade na organização e nos serviços contábeis:** marketing em serviços. Blumenau: Odorizzi, 1999.

VIEIRA, M. das G. A **Ética na Profissão Contábil.** São Paulo: Thomson IOB, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS UTILIZADOS PARA OBTER AS INFORMAÇÕES DA VISÃO GERAL DA EMPRESA.

Sou acadêmica do curso de Pós Graduação Contabilidade e Finanças da UFPR – Universidade Federal do Paraná e estou elaborando meu trabalho de conclusão de curso com o tema Planejamento estratégico Participativo: Um projeto piloto em escritório de contabilidade no município de Quitandinha/PR.

Solicito responder ao questionário a seguir, lembrando que as respostas obtidas serão de caráter sigiloso. Sua participação é imprescindível para êxito de meu trabalho.

a) Concordo totalmente	d) Discordo
b) Concordo	e) Discordo totalmente
c) Neutro	

QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES		A	B	C	D	E
1	Os colaboradores conhecem a missão da organização;					
1						
2	A missão apresentada é seguida pela organização;					
2						
3	O gestor possui uma visão clara da organização no longo prazo, ou seja, seu futuro;					
4	Os colaboradores conhecem os valores da organização;					
5	Frequentemente é realizado o feedback sobre o desempenho do escritório					

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIOS UTILIZADOS PARA OBTER AS INFORMAÇÕES DO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

AMBIENTE INTERNO

QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES		A	B	C	D	E
1	Os equipamentos de trabalho estão em bom estado e com as atualizações adequadas;					
2	A comunicação interna entre os colaboradores e o gestor é satisfatória;					
3	A quantidade de colaboradores por departamentalização está adequada á demanda;					
4	O gestor reconhece e incentiva aos colaboradores que se destacam em suas atividades diárias;					
5	O gestor se aceita ideias de melhorarias no atendimento aos clientes;					
6	O gestor incentiva os colaboradores á encontrar maneiras de melhorar os processos de trabalho;					
7	O relacionamento entre os colaboradores é bom e o ambiente reflete essa harmonia;					
8	Há união de trabalho em equipe e cooperação entre os colaboradores;					
9	Os colaboradores sentem orgulho de seu trabalho;					
10	Os gerentes aceitam sugestões sobre sua coordenação;					
11	O gestor oferece treinamento adequado para cada departamento;					
12	A comunicação interna entre os colaboradores é satisfatória;					
13	A comunicação entre os colaboradores e clientes é apropriada;					

QUESTIONÁRIO AOS CLIENTES		A	B	C	D	E
1	Os serviços oferecidos pelo escritório atendem suas necessidades;					
2	O escritório possui uma boa estrutura de recursos;					
3	O escritório possui um ambiente agradável;					
4	O atendimento dos colaboradores é ágil e eficiente;					
5	A equipe do escritório é capacitada para solucionar meus problemas com colaboradores qualificados;					
6	O Escritório é bem localizado e de fácil acesso;					
7	O estacionamento do escritório é de amplo e seguro;					

AMBIENTE EXTERNO

QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES E GESTOR		A	B	C	D	E
1	Os clientes ficam satisfeitos do atendimento e dos serviços prestados;					
2	Os colaboradores estão sempre em busca de conhecimento e atualizações em relação às mudanças na legislação;					
3	Os colaboradores se encontram qualificados para possíveis serviços diferenciados;					
4	O Escritório se encontra atualizado em relação á tecnologia;					

QUESTIONÁRIO AO GESTOR

1. A crise tem alguma influencia no escritório? Se sim, como evitar?
2. A evolução tecnológica tem impactado no escritório?

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

QUESTIONÁRIO AO GESTOR E COLABORADORES.

1. Como está a confiabilidade dos serviços prestados aos clientes?
2. Com relação ao suporte que os clientes necessitam, eles estão satisfeitos?
3. A entrega das guias aos clientes está no prazo?
4. Como está agilidade no atendimento aos clientes?
5. A infraestrutura está adequada para atender aos clientes?
6. Existe clareza na comunicação junto aos clientes?
7. A organização acompanha as mudanças tecnológicas?
8. Existe a possibilidade de ampliação do leque das atividades?
9. Os colaboradores estão capacitados e atualizados as mudanças rotineiras?

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIOS UTILIZADOS PARA OBTER AS INFORMAÇÕES DA ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA.

QUESTIONÁRIO AO GESTOR

1. Qual a estratégia atual do escritório?
2. Qual a principal dificuldade existente para se aplicar a estratégia adotada pela empresa?
3. Qual a estratégia futura?
4. Quais os dificuldades encontradas para aplicar a estratégia?
5. Quais são as pessoas envolvidas no processo?

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIOS UTILIZADOS PARA OBTER AS INFORMAÇÕES DOS OBJETIVOS, METAS E AÇÕES.

QUESTIONÁRIO AO GESTOR

1. Quais os objetivos da organização?
2. Quais os indicadores que o escritório utiliza para acompanhar se os objetivos estão sendo alcançados? Isso é formal?
3. Com que frequência os indicadores são monitorados?
4. O escritório possui metas de curto e longo prazo?
5. Qual o tempo previsto para que a empresa atinja essas de metas de curto e longo prazo?
6. Quais as ações adequadas para alcançar essas metas?